



Approche ergonomique de l'innovation managériale pour concevoir des situations de travail capacitantes

Sylvain Leduc

► To cite this version:

Sylvain Leduc. Approche ergonomique de l'innovation managériale pour concevoir des situations de travail capacitantes : Approche ergonomique de l'innovation managériale pour concevoir des situations de travail capacitantes. Psychologie. aix-marseille université, 2023. tel-03939264

HAL Id: tel-03939264

<https://amu.hal.science/tel-03939264>

Submitted on 14 Jan 2023

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

Public Domain

Approche ergonomique de l'innovation managériale pour concevoir des situations de travail capacitantes

Document présenté par

Sylvain LEDUC

*Maître de Conférences à Aix-Marseille Université
IUT d'Aix-en-Provence
Département Hygiène, Sécurité, Environnement
Laboratoire de Psychologie Sociale (UR 849)*

**En vue de l'obtention du diplôme
d'Habilitation à Diriger des Recherches (HDR)
en Ergonomie-Psychologie du travail
CNU – Section 16**

Membres du jury :

PR. Marc-Éric BOBILLIER-CHAUMON, CNAM Paris (Rapporteur)

PR. Nathalie BONNARDEL, Université Aix-Marseille (Tutrice)

PR. Fabien GIRANDOLA, Université Aix-Marseille (Président)

Dr. Laurent KARSENTY, CNAM Paris (Rapporteur)

PR. Valérie SAINT-DIZIER DE ALMEIDA, Université de Lorraine (Rapporteure)

Dr. Olivier GONON, OGCP (Invité)

Date d'édition : **14/01/2023**

Table des matières

REMERCIEMENTS	VII
RÉSUMÉ	IX
INTRODUCTION GÉNÉRALE	1
PARTIE I – PARCOURS PROFESSIONNEL	5
Chapitre 1. L’Enseignement : Transmettre.....	7
1.1 Objectifs et contenu des formations	7
1.2 Difficultés, apprentissages et stratégies pédagogiques	12
Chapitre 2. La Recherche : Comprendre.....	15
2.1 Thématiques et travaux réalisés.....	15
2.2 Complexités et conclusions tirées.....	20
Chapitre 3. La Pratique : Transformer	21
3.1 Missions réalisées.....	21
3.2 Injonctions, Réflexions et Actions.....	27
Chapitre 4. La Promotion : Diffuser	32
4.1 Engagement associatif et responsabilités collectives	32
4.2 Obstacles et expériences acquises	36
SYNTHÈSE	37
PARTIE II – CAUSES ET MAUX DU TRAVAIL HUMAIN	41
Chapitre 5. Les Déterminants cognitifs et sociaux du travail en relation de service	42
5.1 Caractéristiques des situations de service.....	42
5.2 Facteurs du travail en relation de service	43
5.3 Apports et limites des travaux réalisés.....	44
Chapitre 6. Les Effets sur la santé physique et psychique (Axe 1).....	46
6.1 Pénibilité (Thème 1)	46
6.2 Inaptitude professionnelle (Thème 2)	48
6.3 Risques psychosociaux (Thème 3).....	51
6.4 Apports et limites des recherches effectuées	54
Chapitre 7. Les Facteurs technologiques et organisationnels (Axe 2).....	56
7.1 Technologies de l’information et de la communication (Thème 1).....	56
7.2 Digitalisation (Thème 2)	58
7.3 Travail médiatisé (Thème 3).....	61
7.4 Apports et limites des études menées	66

Chapitre 8. Les Méthodes de recueil et d'analyse (Axe 3)	68
8.1 Conduites verbales (Thème 1)	70
8.2 Représentations sociocognitives (Thème 2)	71
8.3 Traces de l'activité (Thème 3)	74
8.4 Apports et limites des méthodologies utilisées	76
SYNTHÈSE	78
PARTIE III – MANAGEMENT DU FACTEUR HUMAIN ET DES SYSTÈMES DE TRAVAIL	81
Chapitre 9. Le Contexte	83
9.1 Effets des conditions de travail	83
9.1.1 L'exposition aux risques	83
9.1.2 L'évolution des conditions	84
9.1.3 Les altérations de la santé	86
9.1.4 De l'économie des entreprises aux restrictions sur la santé	88
9.1.5 Une recomposition des maux	89
9.2 Mutations du monde du travail	90
9.2.1 Les pratiques de management	90
9.2.2 Les entreprises « libérées »	92
9.2.3 Le télétravail : une (r)évolution ?	93
9.2.4 Les limites d'une utopie	96
9.3 Enjeux quantitatifs et qualitatifs du travail humain	97
9.3.1 Les gains de productivité	97
9.3.2 Les indicateurs de performance	98
9.3.3 Le rapport au travail	100
9.4 Place de l'ergonomie sur les questions du travail	105
9.4.1 Des représentations partielles et partiales	105
9.4.2 La méconnaissance de la discipline et du métier	107
9.4.3 La concurrence et les alternatives	109
Chapitre 10. Le Management	112
10.1 Gouvernance des systèmes de production	112
10.1.1 L'Organisation Scientifique du Travail (OST)	114
10.1.2 L'École des Relations Humaines (ERH)	115
10.1.3 L'Approche Structurale (AS)	116
10.1.4 En résumé	117
10.1.5 Critiques de la gouvernance des systèmes	118
10.2 Encadrement du travail et du facteur humain	121
10.2.1 Les rôles professionnels	122
10.2.2 Un travail d'articulation contraint	124
10.2.3 En résumé	125
10.2.4 Critiques de l'encadrement du travail humain	125
10.3 Exemples de démarches	128
10.3.1 La démarche FIDELIO	131
10.3.2 Le Management du Travail (MT)	133

10.3.3 Apports et limites de ces deux démarches	135
Chapitre 11. L'Ergonomie et le management	138
11.1 Travaux fondateurs.....	138
11.2 Apports ergonomiques sur le management	143
11.3 Limites ergonomiques sur le management.....	145
11.4 Légitimité et crédibilité de l'ergonomie sur le management.....	148
Chapitre 12. Les Environnements capacitants	151
12.1 Historique de la notion.....	151
12.2 Capabilités et environnements capacitants.....	151
12.3 Intervention capacitante en conduite du changement.....	155
12.4 Définition a posteriori de l'ergonomie constructive	155
12.5 Limites et opportunités	156
Chapitre 13. La Créativité et l'innovation	159
13.1 Origines de la nouveauté et du changement.....	159
13.2 Approches de la créativité.....	161
13.2.1 L'approche multivariée.....	162
13.2.2 L'approche systémique	163
13.3 Approches de l'innovation	165
13.3.1 L'innovation managériale : Définition et illustrations.....	166
13.3.2 L'innovation managériale en sciences de gestion	168
13.3.3 L'innovation managériale en psychologie du travail.....	171
13.3.4 L'innovation managériale en ergonomie.....	174
13.3.5 En résumé	179
SYNTHÈSE	181
PARTIE IV – PERSPECTIVES DE RECHERCHE	191
Chapitre 14. Des connaissances acquises vers celles à développer	192
14.1 Définition du cadre conceptuel intégratif.....	194
14.2 Implications sur l'approche à déployer	196
14.3 Proposition d'un modèle d'analyse de l'activité.....	198
Chapitre 15. Les axes thématiques et les opérations associées	205
15.1 Structuration du programme de recherche	205
15.2 Axe 1 : Mécanismes Psychologiques et Sociaux de l'Innovation Managériale	206
15.2.1 Le contexte et les objectifs de l'opération InnoCap	206
15.2.2 Les verrous et incertitudes de l'opération InnoCap	208
15.2.3 La méthodologie de l'opération InnoCap	211
15.3 Axe 2 : Facteurs Organisationnels et Technologiques des Environnements Capacitants	213
15.3.1 Le contexte et les objectifs des opérations PréInCap et OrgaCap	213
15.3.2 Les verrous et incertitudes des opérations PréInCap et OrgaCap	215
15.3.3 La méthodologie de l'opération PréInCap.....	218
15.3.4 La méthodologie de l'opération OrgaCap.....	220
15.4 Axe 3 : Méthodes ergonomiques d'analyse et de résolution	223
15.4.1 Le contexte et les objectifs	223

15.4.2 Les verrous et incertitudes	223
15.4.3 Les méthodes de diagnostic.....	224
15.4.4 Les démarches d'accompagnement	227
15.4.5 Réflexions sur les contingences du terrain	229
SYNTHÈSE – INTÉRÊTS ET MOTIVATIONS POUR UNE HDR	231
RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES.....	233

Index des Figures

Figure 1. Parcours professionnel dans les différents domaines d'exercice de 2003 à 2021	6
Figure 2. Conditions d'enseignement, modalités pédagogiques et méthodes d'apprentissage	9
Figure 3. Supports de présentation et trame des exercices pratiques dans le cadre du programme ERASMUS+	11
Figure 4. Structuration actuelle des axes de recherche	17
Figure 5. Continuum des thématiques et objets de recherche	18
Figure 6. Objectifs visés selon les types de prestations réalisées	21
Figure 7. Thématiques traitées selon les types de missions	22
Figure 8. Évolution de l'organisation du travail distinguant les rôles des agents et les tâches associées (source : Leduc & Gonon, 2020)	24
Figure 9. Facteurs impactant la conduite de projet et les conditions de travail selon leur niveau dans la structure	25
Figure 10. Corrélations entre l'état de santé perçue et le niveau d'exposition aux FRPS	25
Figure 11. Mécanismes de régulation COLLECTIVE dans l'équipe pédagogique	26
Figure 12. Mécanismes de régulation INDIVIDUELLE dans l'équipe éducative	26
Figure 13. Dispositif de régulation collective inter-métiers par l'animation d'un espace de discussion (source : Leduc & Rigal, 2021)	26
Figure 14. Schématisation de la démarche 3C ®	28
Figure 15. Fondements, Enjeux et Ressources du conseil en ergonomie	30
Figure 16. Conférence européenne sur la créativité et les travailleurs	35
Figure 17. Conférence sur le vieillissement au travail	35
Figure 18. Conférence inaugurale du congrès de la SELF 2017 à Toulouse	35
Figure 19. Présentation du congrès 2016 de la SELF à Marseille	35
Figure 20. Articulation des domaines d'expériences de l'ECPE	37
Figure 21. Contributions respectives des domaines d'expérience	38
Figure 22. Facteurs et composants du travail en relation de service (source : Valléry & Leduc, 2014)	42
Figure 23. Causes et conséquences des usages des technologies pour le travail	55
Figure 24. Panorama des effets de la dématérialisation	60
Figure 25. Impacts objectifs et subjectifs de la dématérialisation	60
Figure 26. Matrice dimensionnelle du travail humain	68
Figure 27. Diversité des méthodes de recueil en fonction des dimensions de l'activité de travail	69
Figure 28. Triangulation des méthodes d'analyse ergonomique de l'activité visible et invisible du travail humain	76
Figure 29. Multi-détermination circulaire du travail humain	78
Figure 30. Apports et limites de mes travaux de recherche sur le travail humain	79
Figure 31. Premières de couverture du magazine Management en 2021	106
Figure 32. Le portrait du manager bienveillant (source : Journal Du Net, https://tinyurl.com/3kv8dh58)	111
Figure 33. Schématisation de la ligne managériale et des missions associées (source : Suarez-Thomas, 2017)	121
Figure 34. Avis d'attribution de marché « Accompagnement ergonomique... à destination des managers... »	129
Figure 35. Cahier des clauses particulières - MAPA du 1810212022	130
Figure 36. Les voies d'action de la démarche FIDELIO (source : Fiol et al., 2015)	132
Figure 37. Les trois composantes du management du travail (Conjard, 2015)	133
Figure 38. Exemple de formation au management (source : https://tinyurl.com/2p8tfaue)	147
Figure 39. Exemples de champs d'application de l'ergonomie selon son positionnement et les dimensions traitées	148
Figure 40. L'ergonomie, horizontale et pluridisciplinaire (source : Cazamian et al., 1996)	149
Figure 41. Liens entre Ressources, Capabilités et Réalisations (source : Fernagu-Oudet, 2012a)	152
Figure 42. Les caractéristiques et bénéfices d'un environnement capacitant (source : Maline & Guérin, 2009)	153
Figure 43. Représentation de l'approche multivariée de la créativité (source : Lubart, 2003)	162
Figure 44. Modèle synthétique de la créativité (source : Furst et al., 2021)	163
Figure 45. Approche systémique de la créativité (Sources : Csikszentmihalyi, 2006 ; Bonnardel, 2021)	164
Figure 46. Matrice de l'innovation managériale (source : Autissier et al., 2018)	170
Figure 47. Structure des formes d'innovation managériale (Autissier et al., 2018)	171
Figure 48. Modèle enrichi du comportement innovant (source : Muzi et al., 2021)	172
Figure 49. Taxonomie des activités collectives en fonction des connaissances et des relations (source : Gronier & Valoggia, 2019)	176
Figure 50. Modèle de l'innovation managériale au profit du travail bien fait (Suarez-Thomas, 2017)	177
Figure 51. Méthodologie de l'innovation managériale (source : Suarez-Thomas, 2017)	178
Figure 52. Axes thématiques des perspectives de recherche futures	193
Figure 53. Schématisation de l'approche ERIMEC	194
Figure 54. Triade sémiotique de Peirce appliquée à l'IM dans l'approche ERIMEC (source : Peirce, 1998)	195
Figure 55. Schéma à 5 carrés d'après Christol et De Terssac (source : Christol et al. 1979)	198

Figure 56. Modèle du système des activités (source : Curie & Hajjar, 1987)	199
Figure 57. Le système d'activité (Source : Gassel, et al. 2014).	200
Figure 58. Modèle de l'environnement de l'agriculteur céréalier (source : Saint-Dizier de Almeida et al., 2019)	201
Figure 59. Le modèle Mimémac : un dispositif de lecture multifocale de l'activité de travail	202
Figure 60. Structuration du programme de recherche : Cadres, Axes et Recherches	205
Figure 61. Extraits du cahier des charges « Accompagnement à la transformation », Accord-Cadre N°2022SFAR006	207
Figure 62. De la création à la transformation : étapes d'évolution et actions associées	209
Figure 63. Transposition de l'approche systémique de la créativité à l'innovation managériale (d'après Bonnardel, 2021)	209
Figure 64. Le processus d'IM : de la création à la transformation, grâce à l'acceptation	210
Figure 65. Accompagnement de la DRH pour soutenir le développement de nouveaux modes de management du travail	211
Figure 66. Causes et conséquences du travail selon les périmètres d'action des acteurs	215
Figure 67. Esquisse de formalisation d'un environnement de travail capacitant	216
Figure 68. Modélisation du travail de management inspirée de l'approche du travail réel (source : Hubault, 1996)	217
Figure 69. Hiérarchisation des facteurs de risque et de protection du bien-être et de la santé au travail	219
Figure 70. Processus de génération de l'IM via de nouvelles régulations	222

Index des tableaux

Tableau 1. Distribution des services d'enseignement par année universitaire	9
Tableau 2. Description des méthodes pédagogiques employées en fonctions des modalités d'enseignement	14
Tableau 3. Distribution des publications selon les supports de valorisation et les axes de recherche	19
Tableau 4. Mission de conseil en milieu aéroportuaire	24
Tableau 5. Mission d'expertise dans un établissement public de l'État	25
Tableau 6. Mission d'accompagnement à la reprise d'activité dans un établissement d'enseignement privé	26
Tableau 7. Description des éléments constitutifs de la démarche 3 C®	29
Tableau 8. Actions menées dans différentes structures de promotion de l'ergonomie	33
Tableau 9. Évaluation catégorielle des astreintes en fonction des types de poste de travail	49
Tableau 10. Taux de prévalence des risques professionnels pour l'ensemble des salariés en 2017 ou 2016	83
Tableau 11. Évolutions qualitatives des conditions de travail entre 1984 et 2019	85
Tableau 12. Taux de prévalence des altérations de la santé pour l'ensemble des salariés en 2017 ou 2016	86
Tableau 13. Résultats de différents sondages sur les perceptions et attentes des Français au sujet du travail	102
Tableau 14. Résultats de deux sondages sur les intérêts et appréciations des Jeunes Français au sujet du travail	104
Tableau 15. Occurrences de termes associés à « Travail », en français et en anglais, selon différentes sources entre 2018 et 2021	106
Tableau 16. Freins au développement du métier selon les ergonomes en 2021	107
Tableau 17. Principaux champs d'intervention des ergonomes en 2021	107
Tableau 18. Occurrences de termes associés à « Ergonomie », en français et en anglais, selon différentes sources entre 2018 et 2021	108
Tableau 19. Occurrences de termes associés à « Psychologie », en français et en anglais, selon différentes sources entre 2018 et 2021	108
Tableau 20. Caractéristiques et techniques idéologiques des trois paradigmes de MFS	113
Tableau 21. Catégorisation des rôles professionnels des managers	122
Tableau 22. Répartition des appels d'offre dédiés à l'amélioration du management par type de prestation en 2021	128
Tableau 23. Synthèse et comparaison des deux démarches	135
Tableau 24. Analyse SWOT des démarches FIDELIO et Management du travail (source : Learned, et al. 1969)	136
Tableau 25. Synthèse historique des principaux travaux sur le travail réel de management de 1994 à 2014	139
Tableau 26. Occurrences brutes du terme « environnement capacitant » seul ou associé à « ergonomie », en français et en anglais, dans les médias et les publications académiques de 2011 à 2021	157
Tableau 27. Occurrences brutes pour les associations citées, en français et en anglais, dans les médias grand public et les publications académiques	160
Tableau 28. Différences entre créativité et innovation à partir de caractéristiques descriptives communes	161
Tableau 29. Typologie enrichie des IM selon les besoins exprimés par les collaborateurs (source : Autissier et al., 2018)	169
Tableau 30. Objectifs et moyens de l'innovation managériale selon les perspectives disciplinaires	179
Tableau 31. Guide d'entretien thématique des composants de la charge de travail et finalités d'analyse	221
Tableau 32. Grille de spécification de la capacitation environnementale du travail	225

REMERCIEMENTS

Je tiens à exprimer une vive et profonde gratitude à Nathalie BONNARDEL, qui a accepté de guider la rédaction de cette Habilitation à Diriger des Recherches (HDR). Ses conseils ont orienté efficacement mon travail et ont permis de mûrir ma réflexion. Enfin, sa bienveillance et son humanité ont constitué un soutien social remarquable.

Ma reconnaissance va également aux membres du jury, dont les remarques améliorent la contribution de ce travail à la production scientifique dans le champ de l'ergonomie et de la psychologie du travail.

Merci enfin, à tous ceux sans qui cette aventure n'aurait pu se réaliser ; mon fils et mon épouse dont le soutien moral et l'intérêt ont stimulé mon investissement. J'entends encore leur ritournelle qui a rythmé l'écriture quotidienne : « *Alors, tu as bien avancé dans ton HDR ?* » Je remercie également Delphine pour le temps accordé à la relecture de ce document.

Je dédie cette HDR à ceux qui ont accompagné mon développement personnel et professionnel ainsi qu'à nos proches, qui nous ont quittés bien trop tôt.

... c'est à partir du jour où l'on peut concevoir un autre état des choses qu'une lumière neuve tombe sur nos peines et sur nos souffrances et que nous décidons qu'elles sont insupportables. (Sartre, 1943)

Un roman est un miroir qui se promène sur une grande route. Tantôt il reflète à vos yeux l'azur des cieux, tantôt la fange des borbiers de la route. Et l'homme qui porte le miroir dans sa hotte sera par vous accusé, d'être immoral ! Son miroir montre la fange et vous accusez le miroir ! Accusez bien plutôt le grand chemin où est le borbier, et plus encore l'inspecteur des routes qui laisse l'eau croupir et le borbier se former. (Stendhal, 1830)

Essayer d'écrire si l'on n'a pas la possibilité, dans la journée, de se livrer à plusieurs heures de marche à un rythme soutenu, est fortement à déconseiller : la tension nerveuse accumulée ne parvient pas à se dissoudre, les pensées et les images continuent de tourner douloureusement dans la pauvre tête de l'auteur, qui devient rapidement irritable, voire fou. La seule chose qui compte vraiment est le rythme mécanique, machinal de la marche, qui n'a pas pour première raison d'être de faire apparaître des idées neuves (encore que cela puisse, dans un second temps, se produire), mais de calmer les conflits induits par le choc des idées nées à la table de travail... (Houellebecq, 2020)

Le travail humain est une clé, et probablement la clé essentielle, de toute la question sociale, si nous essayons de la voir vraiment du point de vue du bien de l'homme. (Jean-Paul II, 1981)

Tout le battage sur le travail des managers, leurs gros soucis et leurs petits chagrins n'est peut-être qu'un moyen publicitaire pour leur vendre toutes sortes de choses superflues (des revues de management, des ordinateurs, des conseils...).
(Montmollin, 1972)

RÉSUMÉ

Ce projet trouve son origine dans des expériences professionnelles de recherche scientifique en ergonomie et de pratique d'intervention en tant qu'ergonome. Les travaux réalisés ont permis de mieux repérer les déterminants cognitifs et sociaux du travail dans les relations de service. Des études, centrées sur les effets physiques et psychiques du travail, ont nourri une approche multifactorielle et des méthodes pour analyser des réalités objectives et subjectives. Les recherches sur les facteurs technologiques et organisationnels ont permis d'apprécier l'impact de leurs évolutions mais aussi certains apports dans la réalisation du travail. De tout cela, il ressort une place centrale du management du facteur humain et des systèmes de travail. S'en saisir est complexe tant il comporte de multiples facettes et dimensions. Le choix fait ici est de se centrer sur les thématiques de l'ergonomie, l'innovation managériale et les environnements capacitants. Trois axes susceptibles de répondre aux enjeux contemporains et futur du travail humain. Ainsi, l'ambition scientifique de cette HDR est de parvenir à une meilleure compréhension des problématiques de travail en s'intéressant à la contribution de l'innovation au développement d'environnements de travail capacitants, favorables à la reconnaissance de l'activité et des individus ainsi qu'à leur bien-être. Cette visée suppose de comprendre les facteurs et mécanismes qui sous-tendent l'innovation managériale au travail et le travail de management, ainsi que ceux relatifs aux environnements capacitants. Une approche est proposée pour articuler ces thématiques ainsi qu'un modèle d'analyse. Des axes de recherche concrétisent ce projet en présentant des opérations en cours ou projetées.

Mots-clés : Ergonomie, Management, Innovation, Créativité, Capacitant

This project takes its origin in professional experiences of scientific research in ergonomics and practical intervention on the field as an ergonomist. The work carried out has made it possible to better identify cognitive and social determinants of work in service relationships. Studies, focusing on physical and psychological effects of work, have nurtured a multifactorial approach and methods to analyze objective and subjective realities. Research on technological and organizational factors has assessed the impact of their evolutions but also their contributions in real work activity. From all this, it emerges a major place of human factor and work system's management. Grasping it's complex with many aspects and dimensions. Here, the way is to focus on topics as ergonomics, managerial innovation and enabling environments. Three axes likely to respond to contemporary and future of human work's challenges. Thus, the scientific ambition of this HCR is to achieve a better understanding of work issues by focusing on the impact of innovation to the development of enabling work environments, in favor to recognize work activity and workers as well as to their well-being. This goal involves understanding the factors and mechanisms that underpin managerial innovation at work and work's management, as well as those relating to enabling environments. An approach is proposed to articulate these themes as well as model for analyzing. Research' axes concretize this project by presenting ongoing or planned operations.

Keywords : Ergonomics, Management, Innovation, Creativity, Enabling

INTRODUCTION GÉNÉRALE

L'objectif de ce document est d'une part de retracer mon parcours professionnel, dans ses différents domaines d'activité, en exposant les connaissances qui en sont acquises et d'autre part de définir un projet de recherche contribuant non seulement à leur consolidation mais aussi à leur extension, au regard des enjeux actuels, pour la discipline qu'est l'ergonomie et l'exercice professionnel du métier d'ergonome. Pour ce faire, cette note de synthèse mobilise une diversité d'expériences au carrefour de l'enseignement, la recherche et la pratique, notamment, ainsi qu'une synthèse des connaissances disponibles en ergonomie et dans des disciplines connexes par rapport au questionnement scientifique futur.

Changement, Transformation, Évolution, Mutation, Transition, Révolution, Innovation ; autant de termes associés à l'état actuel du monde du travail et, par voie de conséquence, à celui du travail humain. Ces bouleversements ont des origines multiples parfois indépendantes mais bien souvent consécutives voire simultanées.

- En premier lieu, il y a la dimension économique. Les exigences à court-terme de productivité, rentabilité et efficacité induisent de nouveaux modèles de production (Lean Management, Agilité, Ubérisation...) prenant la forme de démarches de fusion-acquisition, de stratégies d'ajustement des emplois, de projets d'automatisation, de redéploiements territoriaux ou de nouvelles formes d'organisation du travail. Mais, ces logiques croissantes d'objectifs quantitatifs et de normes qualitatives interrogent la gouvernance des structures tant dans le pilotage des systèmes qu'au niveau de l'encadrement des femmes et hommes et, plus prosaïquement, le rapport collectif au travail voire, la motivation individuelle. Ainsi, les démarches qualité réduisent l'écart nécessaire entre le travail prescrit et le travail réel altérant de fait la satisfaction du « travail bien fait » et dépossédant les travailleurs d'une dimension existentielle essentielle relative à l'engagement personnel dans le travail. Engagement qui lui donne sa singularité et une grande partie de son intérêt.
- En second lieu, ce sont les progrès technologiques. La révolution numérique, permise grâce à l'innovation technologique permanente (Digitalisation, Intelligence Artificielle, Internet Des Objets...), transforme les modes de production. Consécutivement, elle oriente encore plus les pratiques de management vers la performance, l'autonomie et l'adaptation tout en motivant de nouvelles formes d'organisation du travail médiées et distancées. Ces évolutions ne sont pas neutres pour le travail humain : d'une part, elles diminuent les contacts matériels –et surtout humains– et, d'autre part, elles accentuent l'individualisation du travail, générant, de fait, une perte progressive des dimensions collectives et sociales du travail. Ainsi, à titre d'exemple, le télétravail répond à un besoin d'amélioration des conditions de travail –notamment de réduction des temps de transport– mais ses corollaires sont la dilution de la frontière entre les univers de vie personnelle et professionnelle, l'extension de l'amplitude horaire de la journée de travail et l'intensification de la charge de travail.
- Enfin, en troisième lieu, c'est le fonctionnement sociétal dans son ensemble qui est interpellé. Les travailleurs expriment un désir d'indépendance ; cet idéal vise à rendre désirable un travail délesté non seulement de toute subordination mais aussi de toute solidarité avec d'autres travailleurs. Ils veulent de la liberté et de la capacité d'agir. Ils souhaitent une amélioration des conditions de travail, la prise en compte de nouveaux risques, la possibilité d'effectuer un travail de qualité voire l'intégration de valeurs morales et éthiques dans leur production. Ces aspects sont fondamentaux dans la mesure où le travail est une activité qui contribue à répondre aux besoins des autres tout en dotant les individus d'un rôle social validé par la société. Par ailleurs, les motivations pour travailler et les modalités de sa mise en œuvre influent sur la qualité de nos rapports aux autres, de notre santé et de l'environnement ; autant de pans majeurs de la vie humaine. Face à ces attentes, les employeurs tentent d'apporter des réponses grâce à des nouvelles philosophies d'entreprise et une évolution des pratiques managériales. Le modèle de l'entreprise libérée est alors avancé : il valorise la responsabilisation et l'autonomie des salariés pour

augmenter la motivation au travail. Le management est voulu comme participatif, en opposition au dictat historique imposé par l'organisation scientifique du travail, et réinterroge le modèle hiérarchique traditionnel. D'une manière générale, c'est l'adaptation individuelle qui est prônée plutôt que la transformation du travail pour en retrouver ses dimensions socialisantes et « enracinantes ».

- À tout cela s'ajoute, plus récemment, la pandémie de Covid-19, qui a eu pour principal résultat de reconsidérer les fondements du travail, à savoir les unités de lieu, de temps et de co-présence. La transition écologique, imposée par l'urgence climatique, souligne aussi la contradiction capital/nature, requérant des initiatives nouvelles pour instituer la défense du vivant dans l'organisation du travail.

Or, tout cela n'est pas neutre et le travail humain révèle ses troubles, comme l'atteste la croissance des pathologies de surcharge (troubles musculosquelettiques et psychosociaux). Pour autant, le travail humain est rarement pensé du point de vue de l'activité réelle de ceux qui le font et interrogé quant à la forme d'organisation et de management du travail humain la mieux à même de répondre aux enjeux de conciliation des performances économique, technologique et sociale. Dans ce contexte, comment l'ergonomie peut-elle penser un nouveau monde du travail humain qui ne soit pas « le même, en un peu pire » (Houellebecq, 2020) ?

La réponse à ces interrogations ambitieuses et complexes peut s'envisager par une approche centrée sur le travail de management et son apport dans la définition de situations de travail favorables aux managés. Cette perspective est soutenue par un double postulat se rapportant d'une part (i) au développement d'un management innovant et d'autre part (ii) à la conception d'environnements de travail capacitant (Falzon, 2005).

- (i) Le management tel qu'il est traditionnellement pensé met en avant des aptitudes personnelles. Or, en tant que travail, c'est aussi la résultante d'un système qui encourage ou limite sa capacité d'innovation ;
- (ii) Chaque travailleur dispose d'un potentiel d'action, appelé capabilité, qui ne demande qu'à s'exprimer et être mis à profit pour lui et l'entreprise, dès que des ressources adaptées sont disponibles.

En résumé, j'avance l'hypothèse suivante : l'innovation managériale peut contribuer au développement d'environnements de travail capacitants et inversement. Elle est justifiée au regard des pratiques actuelles observées où, non seulement le management ne raisonne qu'à partir de l'adéquation entre les prérequis d'un poste et les compétences nécessaires, mais aussi parce qu'il envisage peu le potentiel non-exprimé, voire freiné, comme résultant de la conception même des situations de travail. Dans ce contexte, deux axes d'investigation apparaissent nettement :

- L'un relatif aux déterminants du travail d'un management innovant par le développement d'environnements capacitants ;
- L'autre concernant la capacitation des environnements de travail grâce au développement de l'innovation managériale.

Ce document comporte quatre parties :

- La première partie (p. 5) expose mon parcours professionnel où s'entrecroisent mes travaux scientifiques, les engagements et responsabilités pédagogiques universitaires ainsi que ma pratique du métier d'ergonome. Elle vise à rendre compte de l'articulation entre ces domaines d'activités relevant de cadres distincts mais dont les enseignements apportent aux uns et aux autres ;
- La seconde (p. 41) expose les principales connaissances acquises au regard des recherches réalisées. Elle présente les diverses problématiques étudiées en lien avec les conditions d'exercice du travail et ses incidences humaines et sociotechniques dans le secteur des relations de service, sur les thèmes de la pénibilité, des risques professionnels et de l'inaptitude, ainsi que relativement au travail médiatisé et à l'usage des technologies de l'information et de la communication ;
- La troisième (p. 81) procède à un examen de la littérature relatif aux aspects contextuels du travail humain au regard des effets des conditions de travail, des mutations à l'œuvre dans le monde du travail, des enjeux quantitatifs qualitatifs associés au travail humain ainsi que sur la place de l'ergonomie sur tous ces sujets. Il détaille ensuite le thème du management en déclinant les principes de gouvernance des systèmes de production, les modalités d'encadrement du travail et du facteur humain ainsi que des démarches pour améliorer l'exercice du management. Un chapitre est dédié à examiner le lien entre l'ergonomie et le management par une présentation de ses travaux fondateurs, leurs apports et limites ainsi que les questions que cela soulève en matière de légitimité et crédibilité de l'ergonomie sur ce thème. Ensuite, le concept d'environnements capacitants est étudié via un historique de la notion, l'exposé de la notion de capacités, les modalités des interventions capacitantes en conduite du changement et l'approche constructive de l'ergonomie. Tout cela donne lieu à une analyse des limites et opportunités offertes par ce concept. Enfin, la créativité et l'innovation constituent le dernier chapitre de cette partie. L'intérêt est porté sur les approches développées pour aborder ces deux objets avec une focalisation sur la question de l'innovation managériale, telle qu'elle est abordée en sciences de gestion, en psychologie du travail et en fin ergonomie ;
- La quatrième (p. 191) présente les axes du projet de recherche futur en procédant tout d'abord par une présentation de l'approche envisagée et du modèle d'analyse associé. Ensuite, les axes thématiques du programme de recherche sont développés. Au nombre de trois, il traite respectivement des mécanismes psychologiques et sociaux de l'innovation managériale, des facteurs organisationnels et technologiques des environnements capacitants et des méthodes ergonomiques d'analyse et de résolution pour conduire à bien les opérations de recherche-action sur le terrain.

Une synthèse (p. 231) vient conclure ce document en précisant les intérêts et motivations qui ont conduit ce travail d'HDR.

Notes au lecteur :

Ce document est rédigé à la première personne du singulier pour rendre compte d'une expérience singulière et d'un projet propre à l'auteur. Néanmoins, derrière l'emploi du « je », il y a toujours un « nous ». Ce collectif de travail tissé tout au long de ses années de vie professionnelle et qui poursuivra son développement dans de nouvelles perspectives exposées ici.

Les icônes utilisées dans ce document, et positionnées dans les marges extérieures, soulignent des passages faisant référence à :

Des savoirs ou notions essentielles



Une remarque ou analyse personnelle



Un exemple issu de la pratique d'intervention



PARTIE I – PARCOURS PROFESSIONNEL

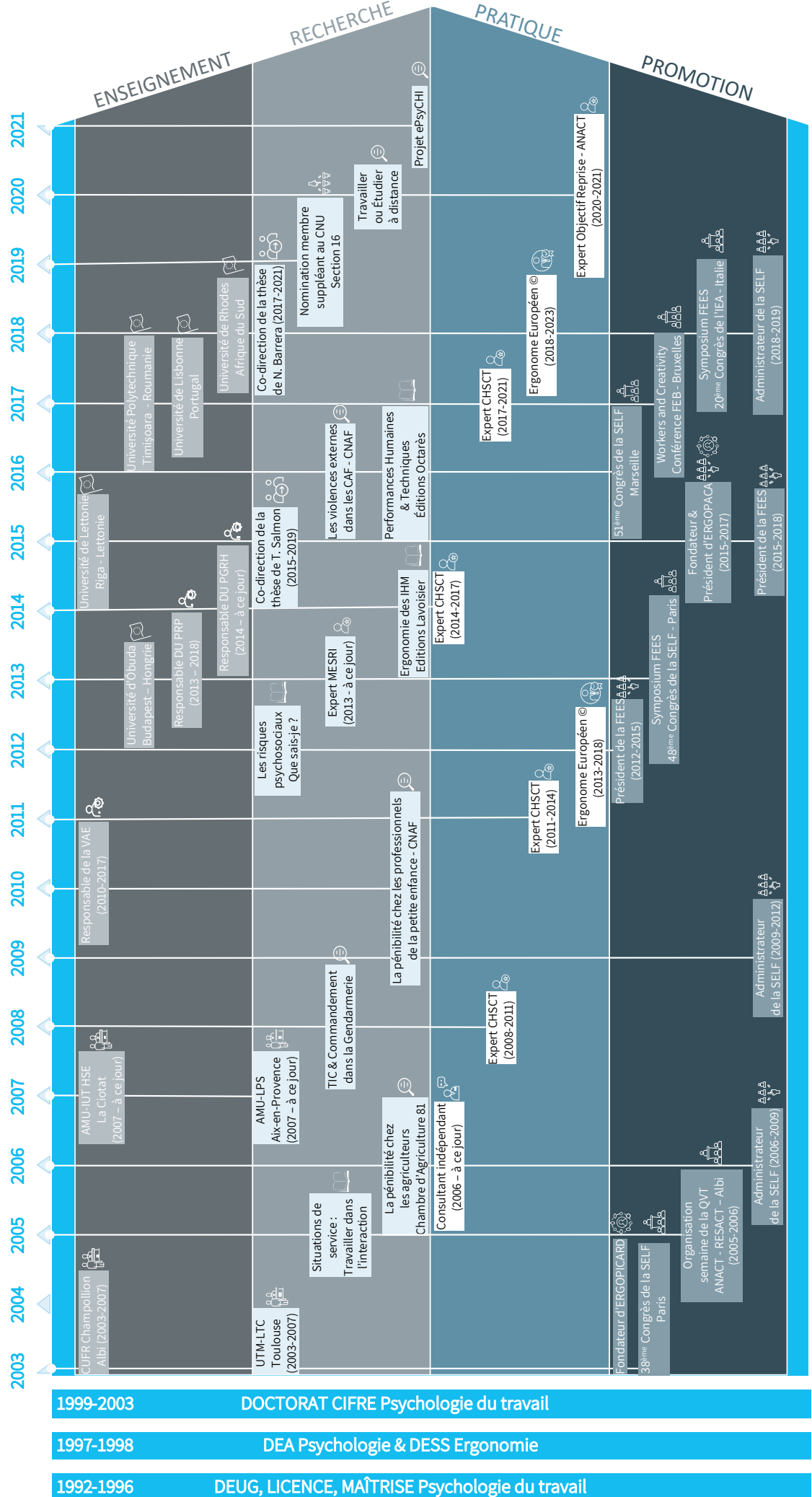
Pages 7 à 39

Cette première partie décrit mon expérience professionnelle, de 2003 à 2021, en procédant par un découpage en domaine d'exercices (cf. Figure 1, p. 6). Cette frise chronologique distingue mes différents investissements professionnels qui sont repris de manière spécifique dans quatre chapitres. Pour chaque chapitre, je précise le contenu des activités associées et je procède à un examen réflexif pour en souligner les connaissances acquises et les limites actuelles ; les unes et les autres motivant notamment mon investissement dans une démarche d'Habilitation à Diriger des Recherches.

- Le Chapitre 1 (p. 7), intitulé « L'Enseignement : Transmettre » correspond aux tâches pédagogiques de transmission de connaissances en formation initiale et continue auprès de publics variés ;
- Le Chapitre 2 (p. 15) titré « La Recherche : Comprendre » fait référence aux travaux scientifiques menés. Il en propose une description historique permettant de saisir leur origine ainsi que leur logique successive ;
- Le Chapitre 3 (p. 21), dénommé « La Pratique : Transformer » aborde ma pratique professionnelle dans le champ du conseil auprès de structures privées et publiques ;
- Le Chapitre 4 (p. 32) résumé par le titre « La Promotion : Diffuser » renvoie aux actions menées dans différentes associations ayant pour mission de soutenir le développement et la valorisation de l'ergonomie.

Cette partie offre une rétrospective de ma carrière professionnelle et des intérêts qui l'ont guidée. Elle vise à situer mes projections futures à l'articulation de la recherche et de la pratique. En guise de conclusion, une synthèse (p. 37) montre les liens existants entre ces expériences, leurs apports respectifs ainsi que leurs inductions mutuelles.

Figure 1. Parcours professionnel dans les différents domaines d' exercice de 2003 à 2021



Chapitre 1. L'Enseignement : Transmettre

1.1 Objectifs et contenu des formations

En 2003, à l'issue de ma soutenance de thèse, dirigée par Gérard VALLÉRY, j'ai soumis ma candidature pour un poste d'ATER au Centre Universitaire de Formation et de Recherche d'Albi qui va ensuite se transformer en poste d'enseignant-chercheur contractuel. Ce choix correspondait à mes aspirations de vie, notamment dans un changement de région « plus au sud de la Loire », après avoir réalisé ma formation à l'Université de Picardie d'Amiens et d'ailleurs commencé à y enseigner. J'ai occupé ce poste durant quatre années dans un Institut Universitaire Professionnalisant. Il répondait pleinement à mon souhait d'enseigner l'ergonomie et de former de futurs praticiens du domaine. Il a non seulement constitué une opportunité indéniable pour mieux apprécier les enjeux d'une formation à visée « opérationnelle » mais aussi était l'occasion de rencontres avec nombre de professionnels en exercice ou à la retraite. Ainsi, j'ai collaboré avec des ergonomes toulousains ; région très fertile à l'époque pour le développement de la discipline et du métier. À cette occasion, j'ai côtoyé Jacques CHRISTOL. Cette rencontre fut riche aux plans humain et professionnel ; nos déjeuners réguliers m'offraient à chaque fois un regard et une expérience intéressante pour construire et déployer mes divers exercices professionnels. De ces échanges naîtra le projet d'ouvrage collectif (Christol-Souvion et al. 2016). Jacques m'avait remis un sac contenant des « disquettes » avec les articles de la revue qui lui était chère « Performances Humaines et Techniques », m'en demandant d'en faire bon usage. Alors, avec l'aide d'étudiants, j'ai repris ces fichiers, tant bien que mal en raison de limitations techniques : trouver un lecteur de disquettes et surtout un logiciel pour lire les dits fichiers. J'ai associé d'autres collègues pour mener ce projet d'ouvrage qui visait à réinterpréter les notions et les constats du passé à la lumière des interventions d'aujourd'hui. Pendant ce séjour albigeois, j'ai accompagné des étudiants dans divers projets sur le terrain dont l'un marquant à plus d'un titre, puisqu'il s'agissait de réaliser une étude sur la pénibilité du travail chez les agriculteurs du plateau du Ségala en Aveyron (Catarina, et al. 2007).

En 2007, ayant obtenu la qualification aux fonctions de Maîtres de Conférences, j'ai candidaté sur différents postes avec toujours le souhait de poursuivre ma vie dans le sud de la France. Ma candidature a été retenue à l'université de la Méditerranée. La particularité de ce poste tenait d'une part à sa localisation dans la ville de La Ciotat, au département Hygiène, Sécurité et Environnement (HSE) de l'Institut Universitaire et Technologique (IUT) de la Méditerranée pour l'enseignement et d'autre part un rattachement au Laboratoire de Psychologie Sociale (LPS) de l'Université de Provence à Aix-en-Provence. Ce poste, que j'occupe maintenant depuis plus de dix ans, consiste à enseigner auprès d'étudiants, dont la vocation professionnelle est orientée vers des métiers comme sapeur-pompier professionnel, préventeur en santé et sécurité ou ingénieur en charge de la gestion des risques. Ici, l'ergonomie et la psychologie du travail occupent une place limitée dans leurs formations ; il s'agit plus d'une sensibilisation disciplinaire et d'une initiation méthodologique que d'une formation tournée vers le métier d'ergonome. Les exigences académiques ne sont pas très élevées et les attentes des étudiants le sont encore moins ; ceci est d'autant plus vrai qu'ils ont tout juste 20 ans en moyenne et pour la plupart une faible –voire inexistante- expérience du travail. Par ailleurs, au regard de leurs préoccupations futures, l'ergonomie –tout comme la psychologie du travail- sont avant tout des matières avec des épreuves à réussir. Pour quelques-uns cela peut

constituer un outil d'analyse avec une application limitée au poste de travail stricto sensu. À titre exemple, lors de mon arrivée au département, un enseignant de physique appliquée, en charge de la formation des étudiants à la métrologie des ambiances physiques m'a proposé de collaborer sur la thématique des études de poste. Ce sujet, bien qu'intéressant, consistait surtout à analyser des caractéristiques d'environnement de travail indépendamment des tâches effectuées et surtout sans la mobilisation d'opérateurs. Cette anecdote rend plutôt bien compte de la représentation associée à l'ergonomie comme s'intéressant au « poste de travail » ; l'activité réelle étant de fait ignorée. En 2013, l'opportunité m'a été donnée par Nathalie BONNARDEL d'enseigner en deuxième année du Master « Ergonomie : Facteurs Humains et Ingénierie des Systèmes d'Information » et d'accompagner les étudiants dans leurs Travaux d'Étude et de Recherche (TER) de première année ou leur stage de deuxième année. Bien que le nombre d'heures soit nettement inférieur à celui effectué au département HSE, l'intérêt exprimé par les étudiants a compensé largement cet écart.

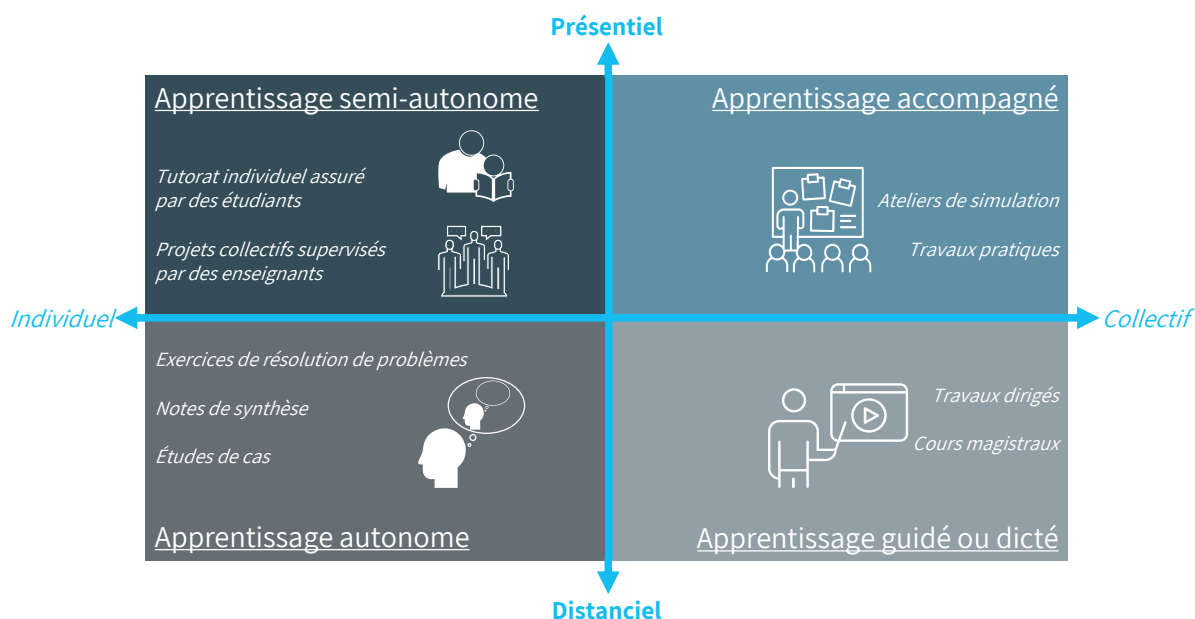
En parallèle aux tâches d'enseignement, j'ai été responsable, pendant sept ans, de la commission de Validation des Acquis de l'Expérience ou Professionnels (VAE, VAP) du département HSE. Ce fut une expérience intéressante aux plans individuel et collectif ; elle poursuivait ma première expérience professionnelle de psychologue du travail dans le champ de l'orientation et de la sélection et elle offrait une occasion de produire avec d'autres collègues, issus d'autres disciplines, des avis et conseils bienveillants à des personnes souhaitant faire évoluer leur carrière. Au terme de cette mission j'ai rédigé plus d'une centaine d'avis dont 25 % au titre de la VAE, permettant l'obtention d'un diplôme délivré par le département et, pour les 75 % restant, il s'agissait d'avis de faisabilité de VAP donnant accès aux formations du département.

En 2013 et 2014, j'ai participé à la création et direction de deux Diplômes d'Université l'un dédié à la Prévention des Risques Professionnels (dont le responsable est désormais Christophe NICOLAS, Chef du département HSE) et l'autre centré sur la Prévention et Gestion des Risques liés à l'Hygiène et que je continue d'animer avec une équipe pluridisciplinaire d'intervenants (juriste, praticien hospitalier, hygiéniste hospitalier...).

Enfin, au cours de ces deux dernières années, et tirant parti de la situation imposée d'enseignement à distance en raison du confinement sanitaire, j'ai initié une réflexion avec quelques collègues sur le développement d'une pédagogie hybride (cf. Figure 2, p. 9) croisant les conditions d'enseignement (présentiel ou distanciel) avec la mobilisation individuelle ou collective des étudiants afin d'identifier les modalités pédagogiques et les méthodes d'apprentissage les plus adaptées. Malheureusement, cette conception « innovante » du travail des enseignants a rencontré un écho défavorable de la part des directions d'étude et du département car cela nécessitait de revoir profondément l'organisation de la production pédagogique avec des implications majeures au niveau du séquençage des matières et de la planification horaire des enseignements ; un sujet très sensible dans la mesure où la priorité est donnée aux desiderata individuels des enseignants indépendamment des enjeux pédagogiques.



Figure 2. Conditions d'enseignement, modalités pédagogiques et méthodes d'apprentissage



Au cours des cinq dernières années (cf. Tableau 1), la moyenne de mon temps « pédagogique » effectif a été de 345 heures par an. Ce volume, supérieur au service prescrit d'un enseignant-chercheur, s'explique par les besoins à satisfaire au département dans mon champ disciplinaire. Il n'y a pas d'autre enseignant susceptible de les assurer et la mobilisation de personnels vacataires est compliquée en raison de l'éloignement géographique du site des métropoles marseillaises ou aixoises. Les équivalences de service pédagogique correspondent à des heures allouées pour encadrer les projets tutorés, suivre les stages mais aussi, dans mon cas, pour réaliser des entretiens individuels avec tous les étudiants de première année pour évoquer leur projet personnel professionnel. Ainsi, chaque année, je rencontre près d'une centaine d'étudiants pour faire le point avec eux sur leur première année d'étude, leur intégration et l'évolution de leur projet. Ces rencontres m'ont permis de mieux apprécier leurs attentes et leurs motivations.

Tableau 1. Distribution des services d'enseignement par année universitaire

Services d'enseignement	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Dans la composante principale	284	287	279	259	222	71
Dans une autre composante	23	39	31	25	25	25
Équivalence de service pédagogique	34	66	48	52	54	0
Total	341	392	358	336	301	96

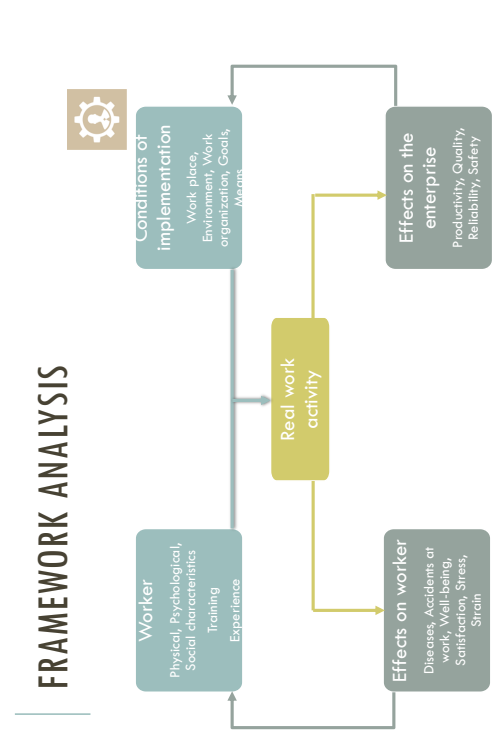
Note : Les volumes indiqués sont comptabilisés en Heures équivalent TD

Source : Application de Recensement des Enseignements et Services

Pour clore cette présentation, il convient d'évoquer les expériences d'enseignement à l'étranger. Au nombre de cinq (Hongrie, Lettonie, Roumanie, Portugal, Afrique du Sud), dans le cadre du programme ERASMUS+. Il offre la possibilité de développer des coopérations avec d'autres



universités. Ces missions m'ont permis d'innover dans le champ pédagogique tout en améliorant ma maîtrise de l'anglais. Dans tous ces pays, la conception de l'ergonomie est beaucoup plus empreinte de la tradition des « Human Factors » (HF) que de celle de « Langue Française » ; aussi j'ai élaboré des travaux pratiques visant d'une part à révéler l'écart entre le prescrit et le réel et d'autre part à mettre en œuvre des méthodes d'observation situées de l'activité de travail. Ces séances s'articulaient autour de quelques apports conceptuels et théoriques, comme le schéma des cinq carrés, la tâche et l'activité, les régulations ainsi que sur des travaux pratiques à partir de la réalisation concrète de recettes de cuisine (cf. Figure 3, p. 11). Quels que soient les pays, elles ont toujours rencontré un vif succès ; en plus de la dégustation des mets préparés, l'exercice culinaire offrait aux participants une occasion de « travailler » ensemble, d'élaborer collectivement des savoirs, de les confronter entre pairs, tout cela sans enjeux d'évaluation, et avec une réelle bienveillance à l'égard de cet enseignant « étranger ».



#1 : AGENDA & PROGRESS OF THE WORKSHOP “ERGONOMICS IN PRACTICE”

The trainee (master degree)	Workshop Ergonomics in Practice	Rhodes University Classroom	Theoretical contributions & Practical Participatory work
The facilitator (SL)			
The adviser (AT)			
To develop skills in real work analysis by ergonomics French speaking approach			
Two sessions Four times			

GUACAMOLE' RECIPE

Ingredients:

- 3 avocados
- 3 tomates
- 1/2 onions
- 2 green lemons
- coriander
- nachos

Preparation of the recipe: Remove advogados da pele. Ao ajudar um garfo, abacates puré. Em um prato, misture o abacate com cebola e tomates últimos. Adicione sal e limão (e molho quente).

Outcome:

WRAP' RECIPE

Ingredients:

- 6 fajitas
- 1 cucumber
- 6 carrots
- 1/2 onion
- 2 cans of tuna

Preparation of the recipe: Descascar os legumes. Pique o pepino, cenoura e cebola metade. Adicionar as latas de atum à mistura acima. Coloque a mistu em suas fajitas fazendo "trabalho" para haver a mesma porção de junta em cada um dos fajitas.

Outcome:

Figure 3. Supports de présentation et trame des exercices pratiques dans le cadre du programme ERASMUS+

1.2 Difficultés, apprentissages et stratégies pédagogiques

Enseigner « à des naïfs » c'est d'abord déconstruire des savoirs communs, des connaissances stéréotypées et partiales –pour ne pas dire simplistes- de la réalité du fonctionnement de l'homme au travail. Ceci est d'autant plus vrai avec un public jeune, sortant juste du baccalauréat, pour qui l'expérience du travail est peu ou prou avérée. Certains en ont tout de même une via le travail saisonnier ou des emplois à temps partiels (hôtesse de caisse, équipier dans la restauration rapide, livreur de repas...) ; mais dans les deux cas, l'objectif premier est le gain du salaire, gage d'autonomie pour certains ou de subsistance pour d'autres.

Dans le département HSE, nombre d'étudiants sont aussi sapeurs-pompiers volontaires. Cette situation d'emploi est intéressante car elle s'apparente à un travail classique. Mais, c'est bien souvent, et avant tout, une occupation qui renvoie à une passion –sauver les autres- ou une occasion de reconnaissance sociale –porter l'uniforme d'une profession valorisée- et pour certains une opportunité d'expérimenter le métier futur. Toutefois, le cadre organisationnel d'exercice est plus proche d'une organisation de type militaire que de celle couramment observée dans les entreprises publiques ou privées. D'ailleurs, ce cadre est fréquemment avancé comme un motif d'attrait en raison de la structuration des statuts, des normes clairement définies et de l'esprit de corporation affiché.

Ce constat, et l'explication que j'avance, a beaucoup de sens dans l'ingénierie pédagogique à développer pour enseigner la psychologie du travail et l'ergonomie en IUT, qui plus est au sein d'un département où les sciences humaines et sociales sont envisagées secondairement par les étudiants, notamment, par rapport aux sciences exactes et naturelles telles que la physique ou la chimie. Cela peut s'expliquer par le côté rassurant de la quantification, de la mesure outillée technologiquement et de l'interprétation fondée sur des évidences peu ou prou discutables. Par ailleurs, il faut savoir que le contenu des enseignements est défini dans un Programme Pédagogique National édité par la Commission Pédagogique Nationale des IUT. Par conséquent, la seule voie d'innovation se situe au niveau des méthodes pédagogiques.

Pour appréhender des sujets de société comme les conditions et le bien-être au travail, l'éducation aux sciences humaines sociales est essentielle. Or, la transposition des contenus disciplinaires en un parcours d'apprentissage accessible à l'ensemble des étudiants demeure problématique. La formation académique se heurte à l'organisation du système universitaire en disciplines assez étanches les unes aux autres. Bien que de nouveaux contenus et compétences ont été introduits dans les réformes, comme celle du BUT (Bachelor Universitaire de Technologie), il apparaît nécessaire de faire acquérir des capacités critiques indispensables à l'action individuelle et collective.

Ce n'est pas le savoir qui est intrinsèquement pertinent ou porteur de sens ; ce sont les pratiques et les situations d'apprentissages dans lesquelles il s'intègre qui définissent les clés d'interprétation des questions du travail, posant alors la question de transmettre un savoir vrai, au plus près de sa source. La compréhension du travail humain, par exemple dans sa soutenabilité, pose non seulement des questions scientifiques mais aussi politiques voire éthiques. Or, ces dernières sont bien souvent absentes de la formation aux sciences humaines et sociales, alors même que cela est requis pour assurer leur compréhension. Les thématiques étudiées, telles que les pathologies de surcharge, en sont un exemple parmi d'autres pour rendre compte des enjeux de la santé au travail.



L'éducation scientifique des étudiants réside donc dans la mise en correspondance des pratiques scientifiques contemporaines avec des activités et des contenus de l'éducation scientifique à l'université et au-delà de ses murs, dans l'univers sociétal du travail. Présenter mes pratiques d'intervention permet aux étudiants de mieux mieux appréhender l'élaboration des problématiques de recherche et des concepts mobilisés ainsi que d'apprécier l'intérêt des méthodologies déployés. Cette communication contribue à promouvoir une culture scientifique et technique tout en valorisant des résultats de la recherche au service du travail humain. Mais, il convient de s'assurer de l'adéquation, de la pertinence et de l'applicabilité d'un corpus scientifique spécifique à une question sociale particulière. Généralement, la pertinence est éclipsée dans le formalisme des disciplines quand celles-ci mettent au premier plan la structure formelle du savoir sans possibilité de re-contextualisation avec les étudiants.



Dans cette perspective, la voie à emprunter consiste à mettre en place des situations d'apprentissage authentiques, proches de l'activité réelle de travail, via des projets concrets sur le terrain. Cela permet de forger une connaissance épistémologique des pratiques scientifiques –en termes de discours critique sur les principes, méthodes, et résultats- tout en conduisant à réhabiliter la notion de métier dont la pratique vise à résoudre des problèmes grâce à des méthodes adaptées. En outre, cela offre l'opportunité de dépasser les images stéréotypées, portées par « l'homme de la rue », bien souvent associées au « bon sens ». Sur le plan scientifique, il faut assurer la compréhension des raisons qui incitent à formuler des théories, ce qui peut les détruire ou les confirmer, ce qu'elles représentent pour l'esprit humain ; ici les initiatives de vulgarisation dans des médias grand public est une piste à explorer et développer (Leduc, 2018). Dans la pédagogie, il faut clarifier le rapport réciproque et problématique du savoir académique avec la connaissance sociale. En effet, au quotidien, les étudiants vivent et interagissent dans un monde transformé par la science et la technique. Dans ce monde de la technoscience, le rapport au savoir est imposé par l'enseignement avec comme mission de développer une lecture compréhensive pour saisir sa diversité et ses principes directeurs. Tout cela renvoie, à la mission « politique » de l'enseignement. Il n'y a pas que des contenus académiques à apprendre mais aussi une démarche critique et réflexive sur ces derniers.

Ainsi, je n'adhère pas à la méthode expositive (Mérieu, & Imbert, 1990) considérant que l'enseignant est le sachant et l'étudiant est l'ignorant. J'ai donc plutôt adapté des méthodes pédagogiques en fonction des modalités d'enseignement. Je les ai sélectionnées au regard de leurs principes, objectifs et moyens spécifiques en fonction des contextes d'apprentissage (cf. Tableau 2, p. 14). J'ai aussi fait le choix de laisser systématiquement une place à l'imprévu par le fait de venir avec un ensemble de contenus pédagogiques que je sélectionne en séance au gré des manifestations d'intérêt exprimées par les étudiants. Généralement, je débute mon enseignement en indiquant le sujet abordé et j'interroge les étudiants sur ce qu'ils veulent en apprendre. Après avoir recueilli leurs questions, je les ordonne puis déroule mon cours en suivant ces jalons ; je puise alors dans mes supports pour illustrer chacun de mes apports. Cette méthode a tout de même une limite. En effet, dans ces conditions il est difficile de respecter le programme prescrit, mais cette méthode rend l'enseignement vivant et stimule mes capacités créatives dans l'action.

Tableau 2. Description des méthodes pédagogiques employées en fonctions des modalités d'enseignement

Méthode	Cours magistraux	Travaux dirigés	Travaux pratiques
Interrogative	Principe : La connaissance ne peut être apprise que si elle est comprise. Objectif : L'étudiant construit lui-même ses propres connaissances en faisant des liens entre différents éléments. Moyen : L'enseignant présente des théories, concepts ou méthodes, et invite les étudiants à exprimer leur point de vue ou reformuler les informations énoncées.	N/A	N/A
Découverte active	N/A	Principe : La connaissance se construit par l'exploitation de données factuelles. Objectif : L'étudiant acquiert des connaissances en les analysant. Moyen : L'enseignant utilise des études de cas issues de médias grand public (émission de télévision, de radio, articles de presse ou de revues spécialisées) et fait travailler les étudiants en groupe à partir d'un ensemble de questions à traiter.	N/A
Expérientielle	N/A	Principe : La connaissance est acquise par essais et erreurs. Objectif : L'étudiant expérimente et formalise lui-même ses connaissances à partir de situations construites proches du réel. Moyen : L'enseignant définit un scénario d'exercice consistant à réaliser une tâche, comme une recette de cuisine. Une partie des étudiants doit la réaliser tandis que l'autre doit procéder à l'observation, puis les rôles sont inversés. Les données recueillies sont alors analysées à partir d'une grille de lecture ad-hoc (ex. : schéma des 5 carrés de Leplat & Cuny, 1974).	

N/A = Non Applicable

Chapitre 2. La Recherche : Comprendre

2.1 Thématiques et travaux réalisés

Ma première recherche, réalisée en maîtrise sous la direction de Gérard VALLÉRY, a traité du travail en relation de service. En l'occurrence, il s'agissait d'analyser l'activité des psychologues du travail de l'Association pour la Formation Professionnelle des Adultes (AFPA) lors des entretiens d'analyse de la demande de formation (Valléry & Leduc, 1997). Parallèlement, dans le cadre du stage professionnalisant, je menais une mission consacrée au réaménagement spatial des locaux du service de psychologie du travail de ce centre AFPA à l'occasion d'un projet de déménagement.

Ces deux premières expériences ont orienté à la fois mon intérêt vers les contextes de travail tertiaires ainsi que pour la mobilisation de cadres théoriques à la croisée de multiples champs disciplinaires comme l'anthropologie, la microsociologie ou encore les sciences de gestion. Or, il faut rappeler qu'à la fin des années 90, l'étude des situations de service, en ergonomie, paraissait originale en raison à la fois de l'approche interactionniste mobilisée et de l'emploi de méthodologies centrées sur les échanges verbaux. D'ailleurs, ces investigations soulevaient de nombreuses discussions dans la communauté des ergonomes car le travail de ces opérateurs ne présentait pas d'enjeux particuliers en matière de santé et sécurité au travail.

Néanmoins, la recherche en ergonomie pouvait s'y investir sans trop de difficultés et rencontrait un intérêt dans les structures publiques qui découvraient une perspective nouvelle pour approcher le travail réel grâce à des données factuelles et plus uniquement sur la base de déclarations. C'est ainsi que l'Agence Nationale Pour l'Emploi (Leduc & Celdran, 1998), La Poste (Lagneau & Leduc, 1998) ou la SNCF (Leroy, 2005) ont constitué des terrains propices pour accueillir ce type d'investigation. C'est dans ce contexte que ma thèse (Leduc, 2003) trouve son origine à la suite d'une demande de la direction générale de La Poste de mieux comprendre la production de l'accueil dans les bureaux de poste : l'objectif était de montrer que ce n'était pas qu'une question de comportement social plus ou moins aimable, de locaux plus ou moins agréables ou de temps d'attente plus ou moins long. Ces recherches ont donné lieu à plusieurs valorisations dans des congrès ainsi qu'à des chapitres dans un ouvrage dédié (Falzon, & Cerf, 2005).

À partir de 2003, et mon arrivée au CUFR J-F. Champollion, j'ai orienté mes travaux vers les questions de pénibilité du travail, tout d'abord en milieu agricole (Leduc, 2006a) et ensuite dans le champ de la petite enfance (Valléry et al. 2012 ; Leduc & Valléry, 2015 ; Leduc, 2015a). Ces interrogations ont trouvé une suite logique avec la thématique de l'inaptitude professionnelle en milieu industriel (Leduc & Vernhes, 2009 ; Leduc et al., 2014), puis celle des risques professionnels (Leduc, et al., 2012) et psychosociaux (Bellhari & Leduc, 2012 ; Valléry & Leduc, 2012 ; Burakova & Leduc, 2014 ; Leduc & Valléry, 2017), notamment lors d'une étude nationale sur les violences externes et les émotions au travail via un contrat de recherche avec la Caisse Nationale des Allocations Familiales (CNAF). Ici, encore il s'agissait d'expliquer des phénomènes au regard de facteurs organisationnels et sociocognitifs pour envisager autrement la réalité du travail humain, sur les plans individuel et collectif, et dépasser des considérations triviales attribuant les faits de violence à des individus anormaux.

Parallèlement, d'autres sujets ont été investis en lien avec le développement des Technologies de l'Information et de la Communication (Guilbert et al. 2010 ; Leduc et al. 2015) et ce notamment dans

le cadre d'un contrat de recherche avec la Gendarmerie Nationale ainsi qu'à l'occasion de diverses missions de conseil dans le transport aérien. Ces recherches ont donné lieu, notamment, à un ouvrage à l'intention des concepteurs d'applications logicielles (Leduc et al. 2014) et ont permis également d'investir progressivement les thématiques de la dématérialisation et de la digitalisation du travail (Leduc, 2017 ; Leduc & Ponge, 2018). Or, ces problématiques ont « naturellement » induit la nécessité d'appréhender les questions relatives à l'organisation du travail (Barrera et al. 2017 ; Lefèvre & Leduc, 2019 ; Zunjic & Leduc, 2019). D'ailleurs, la dernière étude que j'ai menée traite directement de ce lien en s'intéressant à l'enseignement à distance imposé lors de la crise sanitaire liée à la COVID-19.

Au-delà de cette description chronologique, il est possible de produire une représentation épistémologique pour rendre compte de mon activité scientifique (cf. Figure 4).

Tout d'abord, deux axes de recherche occupent une part majeure avec comme origine commune l'étude des déterminants du travail humain dans les services :

- L'axe 1 est relatif aux effets du travail sur la santé physique et psychique. Il se décline au travers de travaux sur la pénibilité du travail (soutenabilité et inaptitude), de la santé (altérations physiques et psychologiques), puis des risques psychosociaux (facteurs sociaux, techniques et organisationnels). La thèse co-encadrée de T. Salmon (2018) en est une illustration ;
- L'axe 2 traite des facteurs technologiques et organisationnels du travail et a donné lieu à des recherches sur l'usage des Technologies de l'Information et de la Communication (outils de transmission de données), la digitalisation (informatisation d'objets, outils ou processus) et le travail médiatisé (nouvelles formes d'organisation du travail assurées à l'aide des TIC). La thèse co-encadrée de N. Barrera (2021) en est un exemple. Il est à noter une interdépendance, entre ces deux axes, abordée dans plusieurs projets (Leduc, 2017).

À ces deux axes s'en ajoute un troisième (axe 3), relatif aux méthodes de recueil et d'analyse des données en situation réelle de travail, mettant à profit l'étude des conduites verbales, les représentations sociocognitives et les traces de l'activité (indices, marques ou produits de l'activité de travail).

De manière générale, ces centres d'intérêts scientifiques résultent plutôt de sollicitations externes qui me sont adressées. Cette activité de recherche est motivée par des demandes concrètes exprimées par des entreprises publiques ou privées pour produire des connaissances, tournées vers l'action, via une approche centrée sur le travail humain.

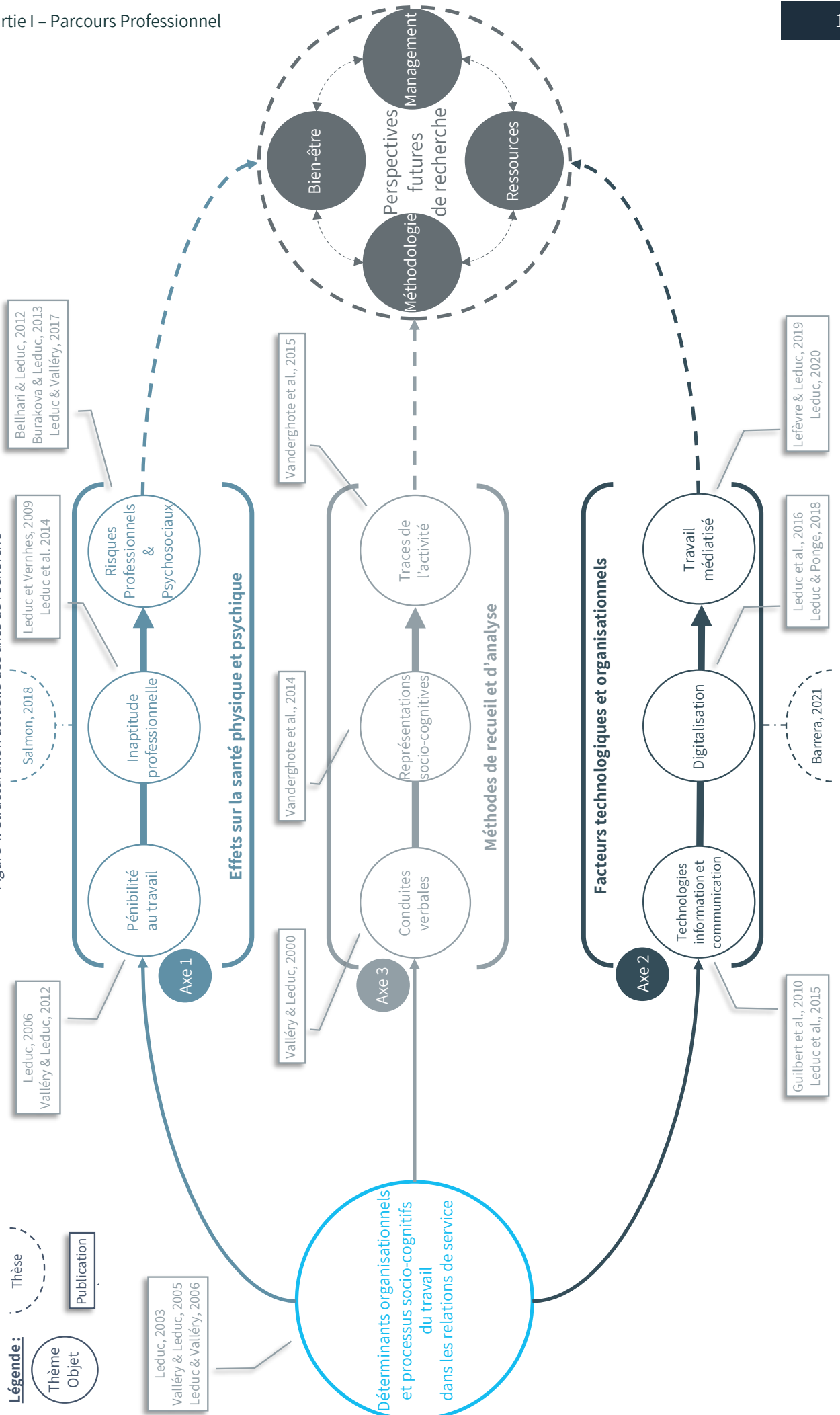
Cette mise à plat de mes travaux scientifiques permet d'esquisser le périmètre de futures perspectives de recherche relatives aux objets suivants :

- Le Bien-être en s'attachant à identifier les facteurs environnementaux et managériaux qui y participent (Abord de Chatillon et al. 2006 ; Dornelas et al., 2021) ;
- Les Ressources par une approche centrée sur les éléments qui soutiennent le développement des capacités d'action en situation de travail (Falzon, 2005 ; Desmarais, 2006 ; Fernagu-Oudet, 2012a) ;
- Le Management et plus précisément le travail humain qui y est associé (Karsenty, 2015) ;
- La Méthodologie ; il s'agit de réfléchir aux démarches d'investigation et d'action permettant de dépasser les limites actuelles, notamment grâce à la triangulation des méthodes (Guilbert & Lancry, 2007).

L'enjeu de ce programme de recherche tient d'une part à l'opérationnalisation de ces concepts et d'autre part à l'établissement de leurs relations respectives.



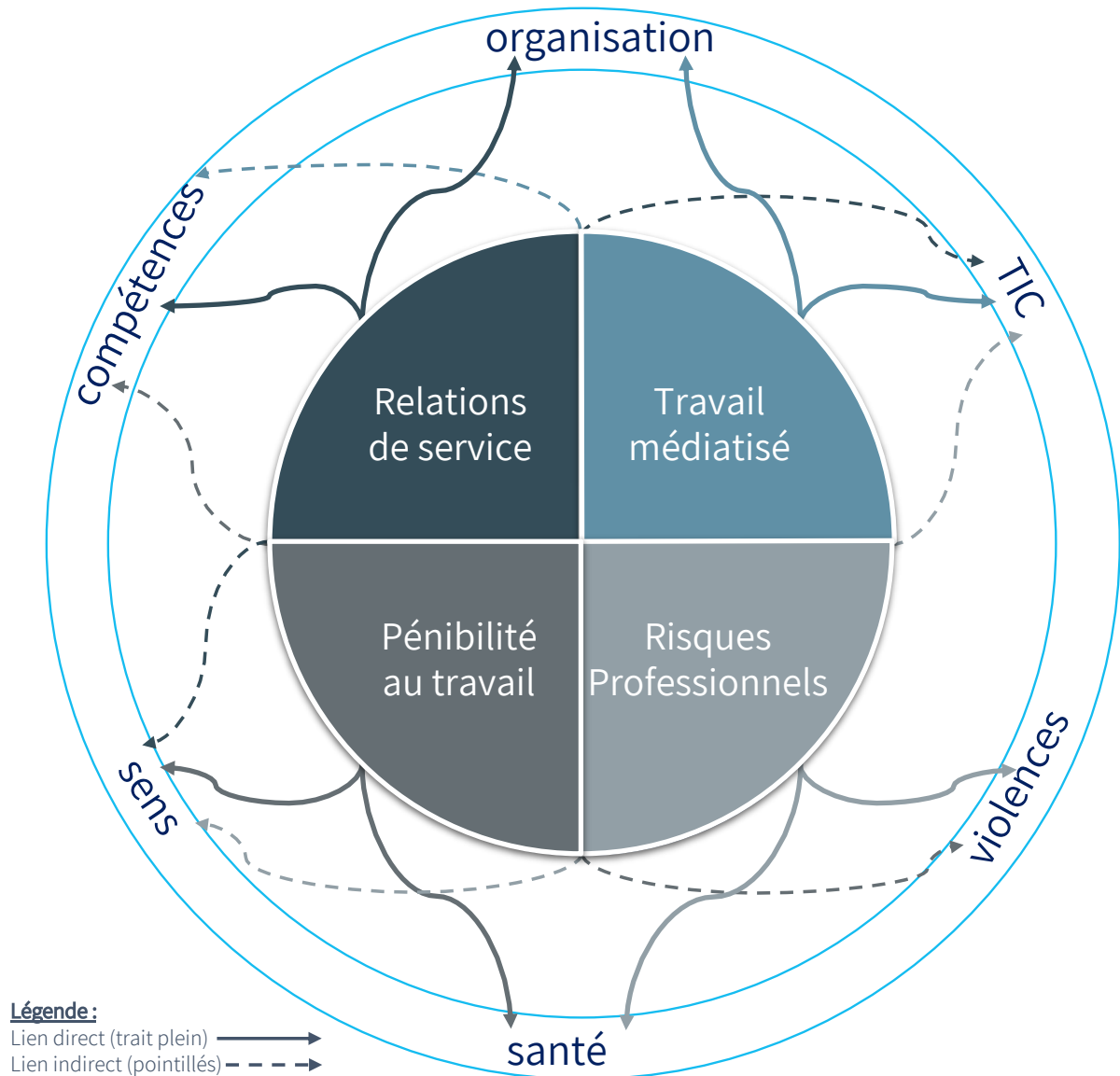
Figure 4. Structuration actuelle des axes de recherche





Enfin, cette vision de l'activité de recherche n'est pas tout à fait l'exacte représentation de la réalité, car les thématiques investiguées ont permis d'aborder diversement des mêmes objets de recherche, soulignant ainsi l'existence d'un continuum épistémologique (cf. Figure 5) dans mes préoccupations autour des facteurs internes et externes de l'activité humaine au travail.

Figure 5. Continuum des thématiques et objets de recherche



La production scientifique associée peut aussi se résumer de manière quantitative au travers des actions de valorisation qui sont rapportées ci-après (cf. Tableau 3).

Tableau 3. Distribution des publications selon les supports de valorisation et les axes de recherche

Supports de valorisation	Axe 1 – Effets sur la santé physique et psychique	Axe 2 – Facteurs technologiques et organisationnels	Axe 3 – Méthodes de recueil et d'analyse	Total
ACL	2	6	2	10
Chapitres	7	4	4	15
Communications nationales	12	20	9	41
Communications internationales	6	5	7	18
Ouvrages	1	1	1	3
Articles professionnels		1	1	2
Total	28	37	24	89

ACL : Article dans une revue avec Comité de Lecture

En parallèle de ce travail de production de connaissances, j'ai également eu l'occasion de mobiliser mon expertise lors de deux jurys de thèse (Moureau, 2016 ; Triplet, 2017) et, depuis 2013, en tant qu'expert pour le Ministère de l'Enseignement Supérieur, de la Recherche et de l'Innovation (MESRI) dans le cadre du Crédit d'Impôt Recherche (CIR). C'est une mesure fiscale d'incitation et de soutien pour les entreprises à développer leurs investissements en faveur de la Recherche et du Développement (R&D) qui leur permet de déduire les frais inhérents à cette activité de leurs impôts. Dans ce cadre, j'ai expertisé près d'une centaine de dossiers dont la majorité lors de contrôles fiscaux et, plus secondairement, pour accorder un agrément à s'inscrire dans ce dispositif ou lors de rescrits (analyse préalable de projet de R&D) afin d'évaluer l'éligibilité des travaux envisagés. Les opérations examinées portent sur des thématiques très variées en lien avec les questions du travail. Il s'agit de recherches sur des technologies innovantes, des nouvelles formes d'organisation ou des problématiques relevant de la santé et plus largement des conditions de travail. Cette mobilisation répond en premier lieu aux besoins de l'administration fiscale de solliciter des compétences dans un domaine où la distinction entre les activités de conseil et les opérations de recherche est tenue. Secondairement, cela constitue une opportunité de veille thématique sur les problématiques concrètes des entreprises présentant des incertitudes dans leur production de services en raison d'un défaut de connaissances ou de méthodologies disponibles.

Enfin, je participe également, depuis plusieurs années, aux comités de lecture des revues *Activités, Le Travail Humain* et *Psychologie du travail* et des *Organisations* ainsi que pour les comités scientifiques des congrès de la Société d'Ergonomie de Langue Française (SELF) et de l'Association Internationale de Psychologie du Travail de Langue Française (AIPTLF).



2.2 Complexités et conclusions tirées

Dès leur origine, mes orientations de recherche ont façonné mon positionnement scientifique tourné vers la volonté de comprendre, mais pas uniquement, car la transformation constitue un aboutissement intéressant pour éprouver le savoir produit. Ainsi, le point commun à tous ces travaux est leur motivation par une demande externe d'explication et de recherche de pistes d'amélioration. Ce sont les contextes des commanditaires, leurs besoins, qui ont dicté les sujets traités requérant de fait systématiquement une adaptation des cadres théoriques pour assurer leur intégration dans la perspective disciplinaire de l'ergonomie. Mais, à chaque fois, ce que les commanditaires sont venus chercher, c'est la capacité à rendre compte fidèlement du réel et à en éclairer les contingences.

Ces travaux sur le terrain, en prise avec le réel du travail humain, ont soulevé des problèmes méthodologiques à plusieurs niveaux :

- Tout d'abord pour assurer l'intégration discrète de méthodes structurées (enregistrement audio, vidéo) et limiter leurs interférences ;
- Ensuite pour respecter les principes déontologiques de confidentialité, de volontariat et de participation active, que ce soit de la part des agents ou des clients observés à cette occasion.

Ces points peuvent paraître anecdotiques, néanmoins ils sont à considérer avec beaucoup d'attention car ils posent la question de « l'acceptation située » (Bobillier-Chaumon, 2016) des dispositifs de recueil. Bien qu'essentiels pour le chercheur afin de saisir au plus près le réel de l'activité, ils sont potentiellement vécus par les opérateurs comme une intrusion, voire un obstacle à la réalisation de leurs tâches. Ici, le facteur facilitant leur acceptation repose d'une part sur une introduction progressive des outils, selon une durée significative et accompagnée d'une confrontation visant notamment à co-élaborer la connaissance ; autant de facteurs nécessaires pour construire un climat de confiance. Enfin, la restitution faite aux opérateurs, quant à la compréhension de leur activité, vient renforcer le bien-fondé reconnu des méthodes mobilisées.

Dans toutes ces recherches, j'ai œuvré directement sur le terrain pour procéder au recueil des données. L'analyse de l'activité réelle de travail requiert du temps, de la présence en continu pour saisir la situation imprévue qui va éclairer l'écart au prescrit et les stratégies de régulation effectivement mises en œuvre pour que le travail se fasse. Au regard de la quantité et qualité des données qui doivent être collectées pour assurer une significativité aux résultats, les moyens requis, notamment temporels, sont sans commune mesure avec des dispositifs faisant appel à des questionnaires auto-administrés, par exemple. À cela s'ajoute, ma situation d'enseignement en IUT auprès de jeunes étudiants, et qui ne permet pas de bénéficier de leurs apports pour la réalisation des investigations.

En synthèse, je considère que mes travaux relèvent plus de la recherche-action participative (Lewin, 1946) que de la recherche fondamentale. Les thématiques et objets étudiés sont le fruit d'une co-construction avec les commanditaires des travaux ayant des attentes à la fois compréhensives et performatives ainsi que grâce à la contribution des opérateurs dont les actions sont des objets d'études mais qui, eux-mêmes, sont des sujets de savoirs du travail par l'éclairage qu'ils apportent sur les logiques mises en œuvre et les suggestions qu'ils formulent.



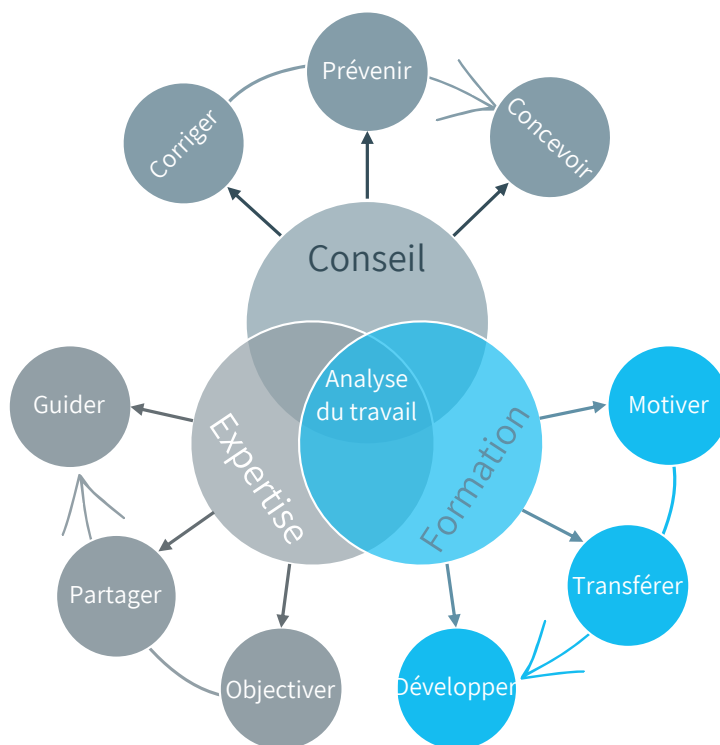
Chapitre 3. La Pratique : Transformer

3.1 Missions réalisées

Depuis 2006, je suis ergonomiste consultant et intervins sur différentes problématiques de travail comme le maintien dans l'emploi, la prévention des risques, l'aménagement d'espaces de travail, la définition d'organisations ou la spécification d'interfaces homme-machine. Cette activité se matérialise au travers de trois types de prestation distinctes, dont le dénominateur commun est l'analyse du travail (cf. Figure 6) :

- Le conseil pour modifier des situations de travail, préserver la santé et sécurité des travailleurs, anticiper l'exposition à des risques professionnels ou définir de nouvelles situations, organisations ou technologies ;
- La formation afin d'encourager l'apprentissage de nouvelles compétences, permettre leur acquisition et soutenir le développement professionnel ;
- L'expertise pour le compte des Instances de Représentation des Personnels (IRP), comme les Comités d'Hygiène, Sécurité et Conditions de Travail (CHSCT) ou les Comités Sociaux et Économiques (CSE) en vue d'identifier et formaliser des faits impactant les conditions de travail ainsi que nourrir le dialogue social entre la direction et les élus afin de les orienter dans leurs projets et décisions.

Figure 6. Objectifs visés selon les types de prestations réalisées



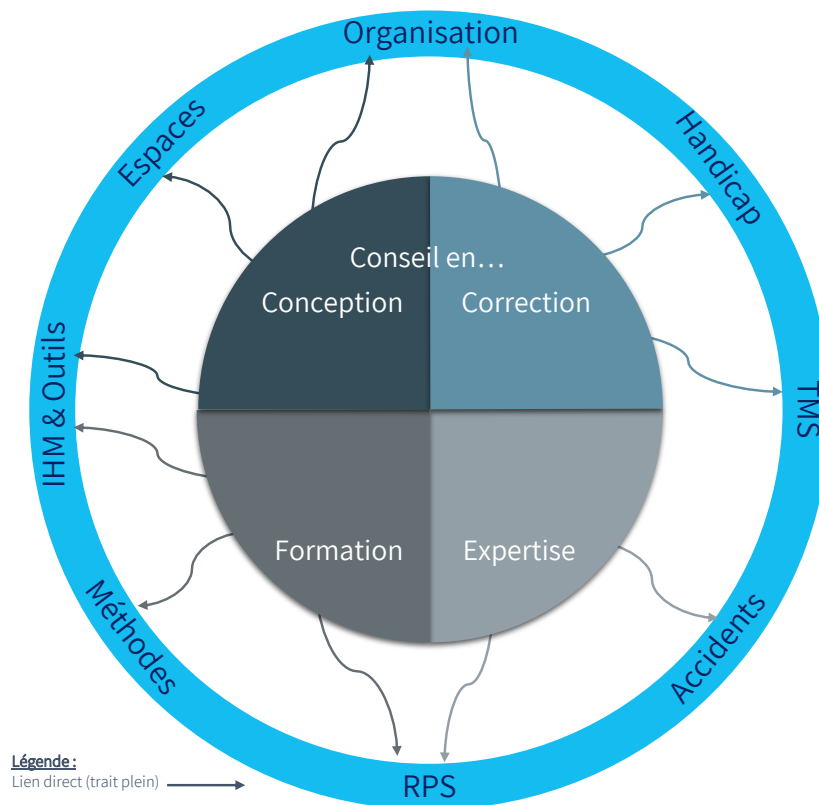
Les clients sont très variés, il peut s'agir d'administrations publiques, de collectivités territoriales, de branches professionnelles, d'entreprises du secteur privé, d'associations sans but lucratif, de comités d'entreprises, d'organisations syndicales, de ministères (Économie, Finances publiques, Travail...). Mes interventions sont majoritairement réalisées en milieu tertiaire, dans le champ des relations de service, notamment dans le transport aérien, et secondairement dans divers secteurs industriels (verrière, logistique, agroalimentaire...).



Ces quinze années de pratique d'intervention ergonomique peuvent se résumer par :

- Des données quantitatives comme le nombre de missions réalisées, directement ou pilotées en tant que chef de mission, qui s'élève à 250 environ, ainsi que le temps de travail alloué qui avoisine près de 1 500 jours-homme ; temps passé sur le terrain à observer ou interviewer des opérateurs, animer des réunions diverses (COPIL, CODIR, COSUIV, GT, Séminaires, CHSCT...), rédiger des notes méthodologiques, des rapports ou de supports de présentation ;
- Des données qualitatives telles que les thématiques de ces missions en fonction du type de prestation (cf. Figure 7).

Figure 7. Thématiques traitées selon les types de missions



Dans le champ du conseil en conception ou correction, chaque mission est envisagée comme un processus social spécifique. Ainsi, une intervention nécessite un recensement fin des besoins inhérents au bon fonctionnement des services mais également de composer avec des jeux d'acteurs au sein des équipes. Le diagnostic, par sa centration sur l'activité réelle de travail, constitue la pierre angulaire de l'intervention grâce à l'objectivation des problématiques et l'animation d'une démarche participative qui confère de fait à l'ergonome un rôle de médiateur. La recherche de compromis est centrale, comme lorsqu'il s'agit à la fois de répondre aux besoins de proximité entre des services tout en garantissant une forme d'équité dans la distribution des espaces de travail. L'intervention crée alors des espaces de discussions où :

- Les opérateurs sont impliqués dans une participation active et pluridisciplinaire ;
- Les différentes logiques des parties prenantes sont mises à jour afin de construire ensemble des représentations communes autour du travail ;
- Des solutions acceptables sont négociées pour l'ensemble des parties en faveur de la santé, la sécurité et la performance au travail.

Les actions de formation mises en œuvre reposent sur une démarche participative de type formation-action organisée autour de deux principes cohérents et structurants :

- Sur le plan pédagogique, elles articulent des enseignements fondamentaux, permettant d’acquérir des connaissances de base (nécessaires au développement des compétences), et des exercices pratiques issus de cas concrets de l’entreprise permettant l’opérationnalisation des savoirs intégrés par les participants. Ce principe de formation s’appuie sur la dynamique du groupe à la fois comme source de réflexion ainsi que d’entraide et de partage des savoirs. De fait, il associe dans le même cadre temporel –dédié à la formation- des dimensions théoriques en matière d’analyse des situations de travail (aspects conceptuels et méthodologiques) et une mise en situation permettant l’appropriation des contenus de formation ;
- Sur le déroulement et les modes d’appropriation, ces formations-actions positionnent chaque participant en tant qu’acteur dans sa pratique autour d’objectifs ciblés. Elles offrent ainsi une place réelle à la participation en fonction des expériences professionnelles et des besoins futurs de chacun. Cette méthode favorise les échanges interpersonnels autour des points de vue des participants –y compris celui du formateur- en lien avec les contenus de formation. Ainsi, la formation devient un espace de travail collectif visant à élaborer des moyens (compétences, stratégies, outils...) directement tournés vers l’action telle qu’elle est requise dans le contexte de l’entreprise.

À partir de 2008, j’ai été agréé par le Ministère du travail en tant qu’expert CHSCT, et ce à quatre reprises jusqu’en juin 2021, terme de cette disposition réglementaire remplacée par une certification qualité. Cette expérience m’a permis d’appréhender l’importance du dialogue social au sein des entreprises ainsi que de rendre centrale la notion de compromis par l’accompagnement des CHSCT et directions dans leurs démarches de prévention. L’expertise est l’un des moyens dont dispose cette instance pour rendre un avis sur les projets de réorganisation ou étudier des situations de risque grave liées aux conditions de travail. Il s’agit alors d’aider les représentants du personnel dans leur mission d’amélioration des conditions de travail en mettant le travail au cœur des discussions avec les différents acteurs de l’entreprise. Dans ce contexte, l’approche mise en œuvre dépasse l’analyse des conditions de travail pour prendre la forme d’une assistance dédiée à la maîtrise d’ouvrage en charge des conditions de travail. Au-delà d’un simple apport de connaissances, il s’agit de conseiller ceux qui peuvent peser sur les prises de décision. In fine, l’expertise doit être un vecteur de montée en compétence des membres du CHSCT.

Afin de donner un aperçu plus précis de mon travail de consultant, je présente ci-après la synthèse de trois missions qui se sont déroulées dans des contextes distincts, à savoir chez un gestionnaire de plateforme aéroportuaire, dans un établissement public en charge de la gestion de l’eau et dans un ensemble scolaire accueillant des élèves en difficulté sociale.



Tableau 4. Mission de conseil en milieu aéroportuaire

Intitulé :	Intervention ergonomique pour accompagner le regroupement des équipes d'administration des ventes au sein de la direction des comptabilités, 2019
Contexte :	Entreprise qui gère deux plateformes aéroportuaires parisiennes et souhaitant procéder au regroupement de cinq pôles, en charge de la facturation des prestations aux compagnies aériennes, dans deux services ; chacun étant désormais affecté à un aéroport. Plusieurs changements sont induits, à savoir : le regroupement géographique des équipes, le rattachement hiérarchique à deux managers au lieu de cinq, la coordination organisationnelle au sein et entre les entités ainsi que l'harmonisation des règles de classification des emplois.
Enjeux :	Concevoir des modes fonctionnement pour répondre aux enjeux de demain dans un contexte en forte évolution. Fiabiliser l'organisation de la production (gestion des pics d'activité et des absences, optimisation des processus, évolution des outils, augmentation de la valeur ajoutée). Assurer la réussite du projet, via un accompagnement des collaborateurs et des managers, par la prise en compte de la réalité du travail et des organisations.
Objectifs :	Définir la nouvelle organisation du travail, les modes de management associés et à accompagner la mise en œuvre des transformations.
Méthodologie :	Analyse du travail des collaborateurs des différents services pour en identifier les principaux déterminants. Co-élaboration avec les équipes de l'organisation dans la répartition des tâches, la conception de nouveaux espaces de travail et la spécification d'outils logiciels. Animation de réunions avec les managers afin de définir l'organisation cible adaptée, et leurs rôles effectifs, pour répondre aux enjeux de production et de qualité de service.
Résultats :	Nouvelle organisation établie à partir des besoins opérationnels de travail des managers et des collaborateurs (cf. Figure 8). Accompagnement des managers, tout au long du processus de transformation, pour repérer et gérer les risques liés à la conduite du projet.

Figure 8. Évolution de l'organisation du travail distinguant les rôles des agents et les tâches associées

(source : Leduc & Gonon, 2020)

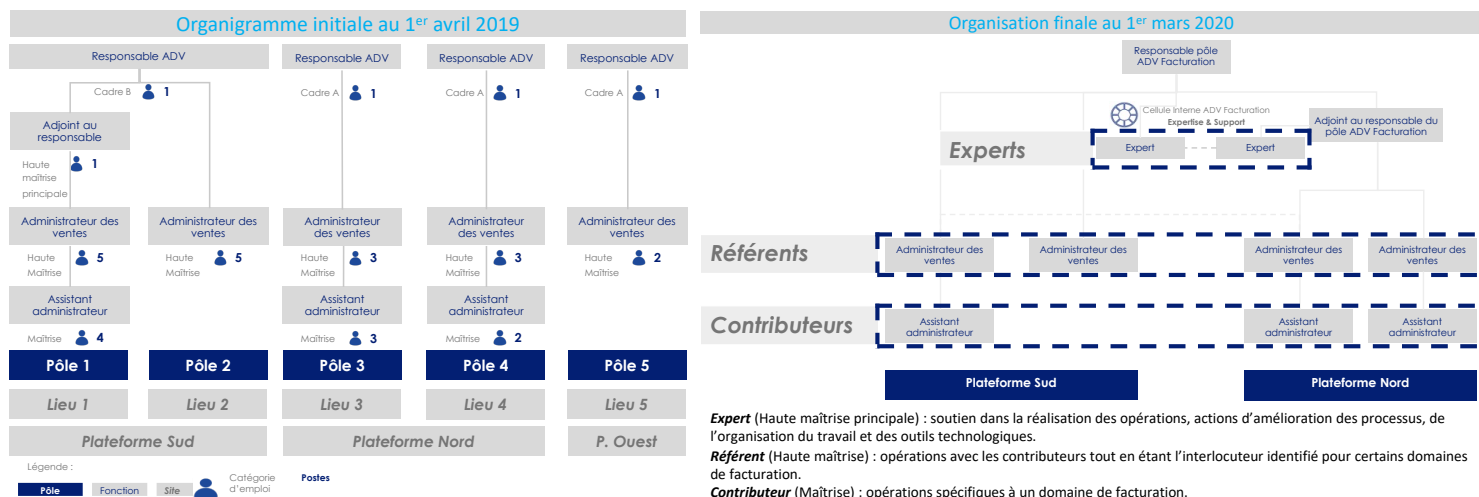


Tableau 5. Mission d'expertise dans un établissement public de l'État

Intitulé :	Réalisation d'une enquête au sein des services informatiques portant sur les impacts en termes de risques psychosociaux et de conditions de travail suite à la création d'une Direction des Systèmes d'Information et de l'Usage Numérique (DSIUN), 2020
Contexte :	Six agences régionales, placées sous la tutelle du Ministère de la Transition écologique, perçoivent les redevances en provenance de tous les usagers de l'eau et accompagnent les collectivités dans leurs projets de gestion des ressources aquifères.
Enjeux :	Expertise réalisée à l'occasion d'un plan de mutualisation de six directions informatiques indépendantes et qui sont réunies au sein d'une seule direction nationale. Projet qui a des conséquences organisationnelles et professionnelles majeures pour 80 agents (évolution des missions, changement de rattachement hiérarchique, mise en place d'un travail collaboratif médiatisé et d'un management à distance).
Objectifs :	Analyser la perception du projet de changement et les impacts sur le travail et la santé des agents. Apporter des recommandations pour conduire le changement et animer le dialogue social.
Méthodologie :	Réalisation d'entretiens individuels et collectifs avec des représentants des différents métiers des directions des systèmes d'information. Passation d'un questionnaire en ligne traitant de la santé, de l'exposition aux facteurs de RPS et de la perception du projet de changement. Animation d'un groupe projet pour la définition et mise en œuvre des recommandations. Aucune observation sur le terrain en raison du confinement sanitaire.
Résultats :	Production d'un diagnostic sur la santé perçue et objectivation de l'exposition aux facteurs de RPS (cf. Figure 10). Identification des facteurs macro, méso et micro-organisationnels de la conduite de projet et de ses impacts sur les conditions de travail (cf. Figure 9). Formulation de préconisations sur la conduite du projet de mutualisation et la prévention des RPS.

Figure 10. Corrélations entre l'état de santé perçue et le niveau d'exposition aux FRPS

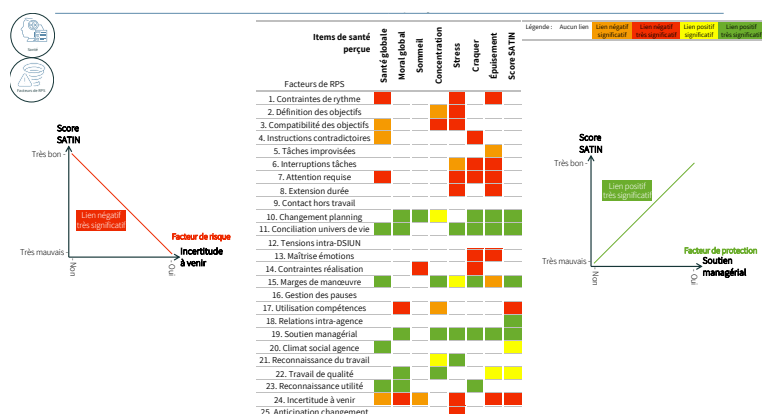


Figure 9. Facteurs impactant la conduite de projet et les conditions de travail selon leur niveau dans la structure

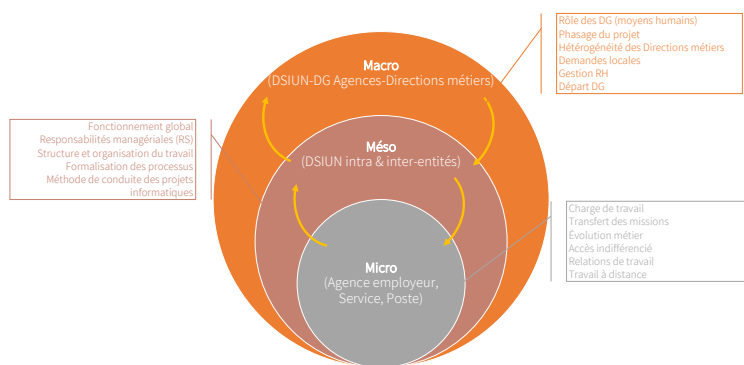


Tableau 6. Mission d'accompagnement à la reprise d'activité dans un établissement d'enseignement privé

Intitulé :	Diagnostic de l'organisation, des RPS et des conditions de travail, 2021
Contexte :	Groupe scolaire de niveau primaire et secondaire, d'une fondation d'utilité publique, qui comprend un internat éducatif et scolaire ainsi qu'une unité éducative de prévention.
Enjeux :	Dispositif d'appui gouvernemental porté par le Ministère du Travail, via l'Agence Nationale pour l'Amélioration des Conditions de Travail, pour fiabiliser la reprise ou la poursuite d'activité des TPE-PME suite à la crise sanitaire
Objectifs :	Objectiver l'exposition aux FRPS. Définir un plan d'actions visant à réduire le niveau de tensions interindividuelles, favoriser le dialogue social et professionnel et améliorer le fonctionnement de la structure.
Méthodologie :	Réalisation d'entretiens collectifs par groupes métiers. Passation d'un questionnaire sur la santé perçue et l'exposition aux FRPS auprès de l'ensemble des agents. Observations de situations de travail dans les différents temps de prise en charge des enfants (cours, devoirs, repas, coucher...) Animation d'ateliers centrés sur les pratiques réelles de travail avec les collaborateurs.
Résultats :	Identification des mécanismes de régulation pour gérer le comportement difficile dans l'équipe pédagogique (cf. Figure 11) et éducative (cf. Figure 12). Rétablissement du dialogue social. Conception d'un espace de discussion sur le travail (cf. Figure 13) pluri-métiers organisé chaque mois par un intervenant externe sur des sujets comme la subsidiarité, le management, la gestion des événements imprévus, etc. Accompagnement de l'équipe managériale à l'organisation de la production et du travail des collaborateurs.

Figure 11. Mécanismes de régulation COLLECTIVE dans l'équipe pédagogique

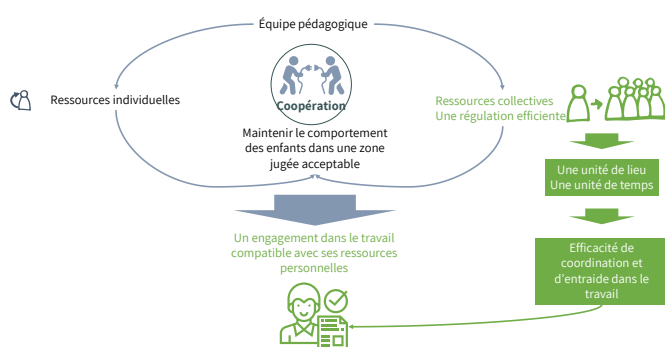


Figure 12. Mécanismes de régulation INDIVIDUELLE dans l'équipe éducative

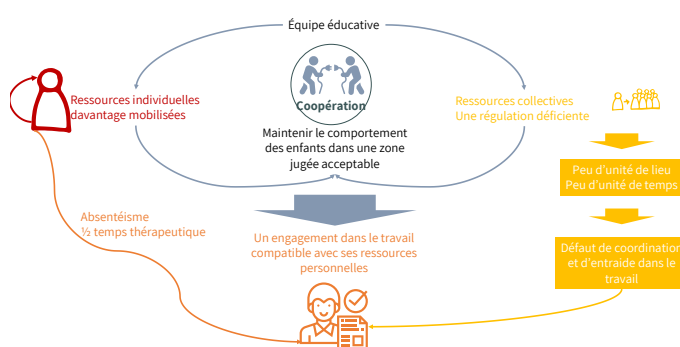


Figure 13. Dispositif de régulation collective inter-métiers par l'animation d'un espace de discussion (source : Leduc & Rigal, 2021)

- 
- Finalité :
 - Améliorer l'organisation en prenant en compte les exigences spécifiques de cette partie de l'activité.
- 
- Objectifs :
 - Mettre en évidence la face cachée du métier et le savoir-faire qui y ait associé : cadrer un enfant...
 - Parler du métier et des conditions nécessaires pour être efficace : atteindre le bon résultat tout en ménageant ses ressources personnelles et celles du groupe.
- 
- Moyens :
 - Constituer des groupes inter-métiers (pédagogique, éducatif, administratif) ;
 - Dédier un temps spécifique ;
 - Mobiliser un animateur externe.

3.2 Injonctions, Réflexions et Actions

L'analyse rétrospective de cette expérience de consultant me permet de dire que ce travail est avant tout un métier pris au carrefour d'exigences temporelles, économiques, techniques et gestionnaires qui ont tendance à l'éloigner de l'idéal de l'intervention tel qu'il est enseigné (Gaston et al., 2017 ; Laussu, 2019) et pouvant être défini comme une « ingénierie de l'évaluation, de la conception et de l'amélioration du travail humain » (Darses & Montmollin, 2006).

Les interventions de conseil en ergonomie font l'objet de changements fréquents, d'aléas, de réorientations liées, notamment, aux décisions des clients et aux évolutions de leurs demandes (Quériaud, 2014). Sur ce point, il apparaît nécessaire de distinguer les commanditaires des bénéficiaires de la mission ; les premiers ont décidé de la mobilisation d'un tiers externe et formulé une demande, tandis que les seconds sont bien souvent –et indirectement- à l'origine de la décision et attendent une réponse satisfaisante pour leurs besoins de travail. Cette nuance est importante.

En effet, le commanditaire présente une demande qui est rarement le besoin ; cela n'en est qu'une formulation tenant compte des moyens, connaissances dont le requérant dispose voire des raisonnements mis en œuvre, bien souvent issus du « bon sens » (Kocovski, 2009). Il attend alors une réponse audible. Le bénéficiaire est celui dont le besoin est à satisfaire, celui pour qui la solution doit nécessairement être élaborée, en l'associant. La production du conseil doit donc être tournée vers deux cibles distinctes, et même dans certains cas, opposées : pour le consultant, « le client est toujours pluriel, éclaté et tiraillé entre différentes parties de l'organisation » (Mège-Piney et al. 2019).

Par ailleurs, les missions menées trouvent bien souvent leur origine dans l'impossibilité de résolution du problème par le client : soit les compétences en interne ne suffisent plus, soit le projet n'est pas acceptable par ceux qu'ils impactent, soit l'introduction d'un tiers extérieur va garantir une forme d'impartialité. La participation aux projets de changement, de transformation ou d'évolutions d'organisation se fait rarement dans un contexte « heureux », favorable et proactif ; c'est plutôt bien souvent dans un souci de rationalisation, d'optimisation voire de réduction. Ainsi, quand bien même il peut être aisé de préconiser d'accroître les effectifs du personnel pour supporter la charge de travail ; cette option est, d'une manière générale et quasi-systématique, d'emblée écartée par les commanditaires. Il faut donc faire avec les effectifs en présence, voire en diminution à terme. Ce contexte interroge l'éthique du consultant ergonomiste qui souhaite œuvrer pour un travail plus humain, plus soutenable, plus durable. Mais, dans les faits, le choix est délicat : refuser ce type de mission c'est laisser à d'autres, qui n'ont pas l'approche ni les visées de l'ergonome, de s'en emparer sans se soucier, alors, du travail humain. Aussi, très vite la conclusion suivante s'impose : il est préférable d'y être même si cela est questionnant que d'être absent car, quoi qu'il en soit, le projet va avoir lieu avec ou sans les apports de l'ergonomie. Donc, si cette dernière peut être intégrée, il est possible de limiter les impacts en influant sur des options ou décisions plus adaptées pour concilier les objectifs de performance économique et sociale. L'enjeu est alors d'articuler ces exigences et le changement des représentations de ceux qui décident : les managers. Ici, la méthodologie du colloque singulier prend tout son sens : « cet exercice de maïeutique vise à conduire le manager à découvrir et à formuler les vérités qu'il a en lui à l'aide d'un questionnement sur les connaissances qu'il a... ou non » (Daniellou, 2014).

Nombre de ces interventions peuvent s'apparenter aux travaux du courant des relations humaines dans le champ du développement des organisations consistant en « une action planifiée concernant l'organisation dans son ensemble, mise en œuvre par le sommet de la hiérarchie pour améliorer



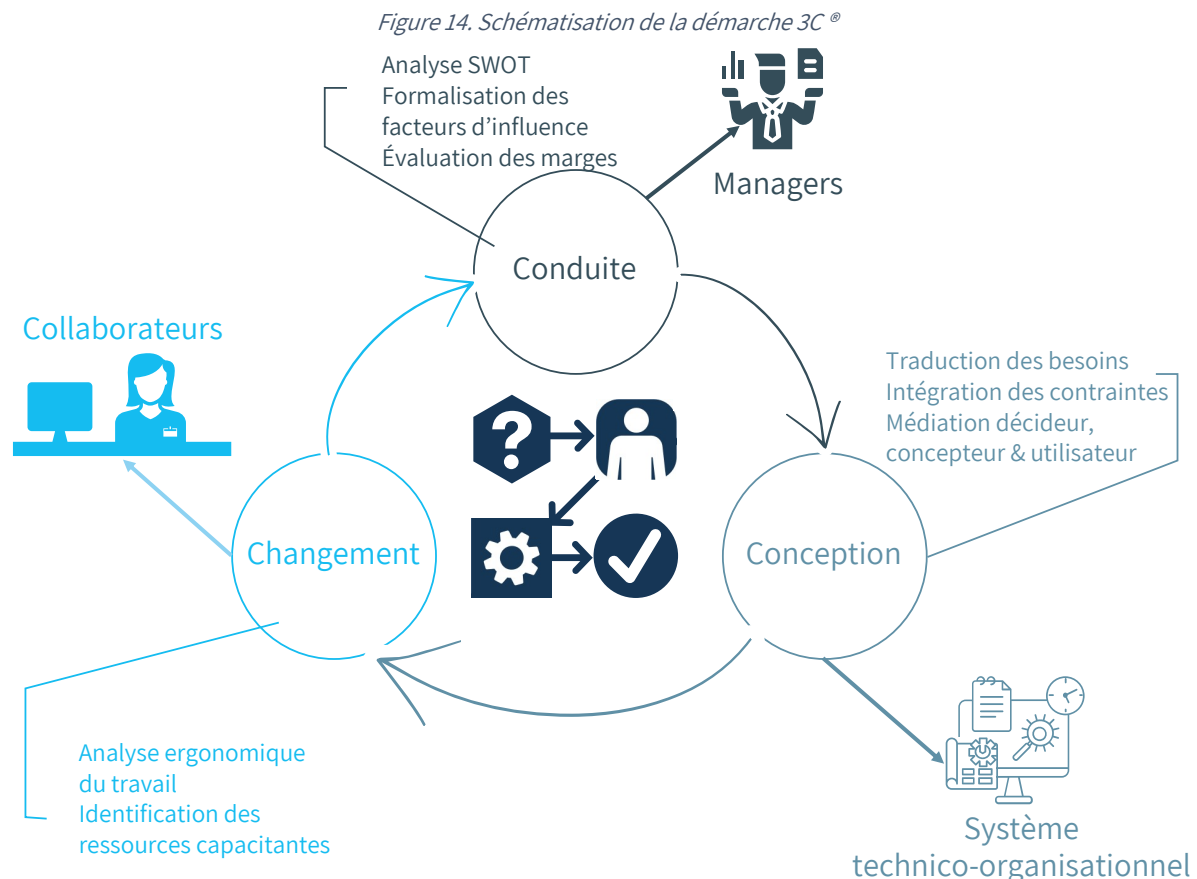


l'efficacité de l'organisation et sa santé grâce à des interventions programmées dans les processus de l'organisation utilisant l'apport des sciences du comportement » (Beckard, 1975). Néanmoins, cette définition classique appelle quelques remarques :

- Une intervention ne peut pas être limitée à une composante très partielle d'une organisation compte tenu des interrelations qui existent entre tous ses sous-systèmes ;
- Il est important que la direction de l'entreprise soutienne nettement et sans ambiguïté toute action d'intervention pour en faciliter son déroulement.

Cette définition pose aussi la question d'une organisation efficace et en pleine santé. Bien que le chiffre d'affaires, ou mieux le résultat net avant impôt, voire les indicateurs de santé et sécurité, de gestion des ressources humaines, peuvent en rendre compte, il convient nettement d'élargir ces perspectives en replaçant la structure dans son environnement pour considérer que c'est d'abord une question d'adéquation entre les variables de contexte (technologie, taille, environnement) et la structure organisationnelle qui garantit une bonne performance de l'organisation.

Ensuite, dans la pratique quotidienne sur le terrain, l'analyse réflexive et introspective montre que l'activité du consultant repose sur un processus (Schön, 1994) de réflexion dans l'action (dialogue avec la situation) et une réflexion sur l'action (raisonnement à partir d'un répertoire de situations). L'intervenant doit ajuster son calendrier, adapter sa méthodologie, réviser ses objectifs et développer un modèle souple d'intervention (Tran Van, 2010). Il ne s'agit pas uniquement de comprendre pour transformer les situations de travail (Guérin & al., 2001) mais plutôt de les transformer pour comprendre (Althaus, Grosjean & Brangier, 2013). Ainsi, c'est un métier où il faut faire preuve de créativité pour inventer de nouvelles façons de faire toujours plus réactives, innover en permanence sur sa capacité à intervenir, ses dispositifs et outils d'intervention. À titre d'exemple, j'ai développé la démarche « 3C® » dont l'acronyme signifie « Conduite, Conception et Changement ». L'idée générale est de répondre aux sollicitations des commanditaires en intervenant sur trois aspects essentiels dans la transformation du travail humain (cf. Figure 14).



Cette tentative de modélisation (cf. Tableau 7) conduit à un regard réflexif sur la discipline permettant d'articuler la compréhension de l'homme en situation de travail avec les méthodes qui permettent cette analyse et surtout la conduite raisonnée de l'intervention in situ dans des systèmes complexes.

Tableau 7. Description des éléments constitutifs de la démarche 3 C®

Dimensions	Objet	Cible	Méthode	Finalité
Conduite	Projet	Décideur	Analyse stratégique (SWOT) Formalisation des jeux d'influence Évaluation des marges	Agir sur les leviers de la réussite du projet
Conception	Système technico-organisationnel	Concepteur	Traduction des besoins au regard des objectifs visés par le système Intégration des contraintes de faisabilité Médiation entre le décideur, le concepteur et l'utilisateur final	Développer un système adapté
Changement	Situation	Opérateur	Identification des ressources capacitanes disponibles et à développer	Assurer l'intégration et l'acceptation du système

La pratique du conseil ne peut reposer sur l'application de règles standards détachées des situations ou problèmes. Chaque mission de conseil est unique par le contexte organisationnel dans lequel elle se développe, son contenu, son environnement, les enjeux qu'elle porte, les individus singuliers qui les vivent, les réseaux d'interactions dans lesquels ils inscrivent ou leur positionnement organisationnel. Dans ce contexte complexe, le consultant doit en premier lieu avoir des capacités d'analyse des situations pour démêler les fils des phénomènes rencontrés grâce à la maîtrise d'un modèle faisant office de grille de lecture, de repérage des indices, de déchiffrement des indicateurs pour étayer des hypothèses de travail constituant les axes de développement de l'intervention. La position de consultant nécessite aussi des compétences étendues sur le plan disciplinaire, dépassant un cadre monolithique pour envisager plutôt une vision pluridisciplinaire, tout cela à partir d'une spécialisation technique et scientifique.

Ensuite, le rythme imposé par l'entreprise diffère nettement de celui disponible dans la recherche. Néanmoins, l'activité scientifique peut y être mobilisée et portée sur la définition des objets, la formalisation des problèmes, les aménagements théoriques à opérer ainsi que sur les démarches d'intervention et les méthodes. Bien sûr, c'est moins la production de connaissances valorisables scientifiquement qui est visée que l'aboutissement des conseils, leur prise en compte et la transformation des situations.

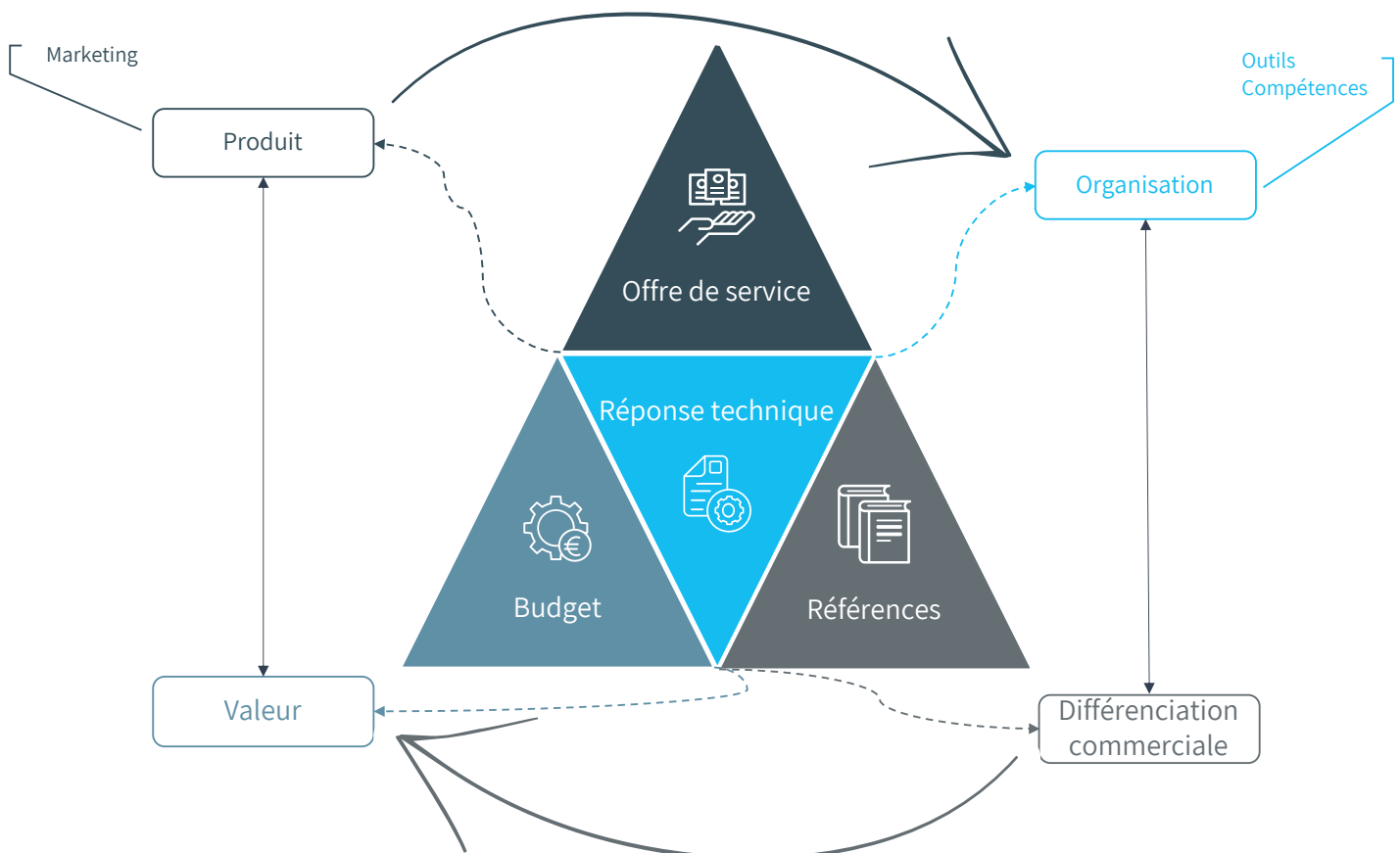
D'ailleurs, certaines de ces missions relèvent plutôt de la recherche-action (Lewin, 1946) avec pour objectif de mettre la recherche au service de la résolution de problèmes sociotechniques. Ce rôle



d'expert-savant (Louche, 2021) oscille en un travail « sur » les organisations et un rôle d'agent de changement « avec » ceux qui les animent et construisent au quotidien. Il s'agit de permettre au client de faire face et dépasser les difficultés qu'il rencontre. Cela passe par une collaboration et une coopération avec tous les acteurs du système de travail. Comme l'expliquent Roy et Prévost (2013), la recherche-action prend son ancrage dans l'action, dans la nécessité d'agir pour changer les choses en adoptant une démarche plutôt cyclique qu'une voie linéaire comme dans un processus de recherche traditionnelle.

À l'aune de ces expériences, j'ai mené une réflexion sur les fondements de la pertinence d'une offre de service de conseil en ergonomie (cf. Figure 15). Celle-ci s'appuie sur la production d'une réponse technique qui soit la plus juste au regard de la demande formulée et dont la sagacité tient à la fois aux références du consultant et au budget proposé pour mener à bien la mission. Mais, l'élaboration de la note méthodologique d'intervention suppose une organisation de travail interne ad-hoc tout en comportant une part d'originalité pour se différencier de la concurrence. Pour ce qui est du budget, celui-ci doit être suffisant pour dégager une valeur ajoutée économique, afin d'inscrire l'activité de conseil dans la durée, et être finement ajusté au regard de ce qui est produit et de la concurrence. Tous ces aspects révèlent en filigrane l'importance des compétences et outils mais également de la démarche marketing à mettre en œuvre.

Figure 15. Fondements, Enjeux et Ressources du conseil en ergonomie



En conclusion, il est inapproprié de considérer l'ergonomie comme une technologie, car le conseil en ergonomie n'est pas une prestation de service ; c'est une discipline d'action (Guérin et al., 1991). Il ne s'agit pas d'identifier une solution disponible mais bien plutôt de construire une réponse car l'état final, le résultat de la mission, n'est pas connu d'avance. Nul ne sait quel va être l'aboutissement. Il s'agit donc plutôt d'une relation de service (Hubault, 2016) avec deux enjeux interdépendants :

- L'un ayant trait à la délimitation du problème qu'il faut construire afin d'identifier les questions auxquelles il va falloir répondre par l'intégration de l'activité humaine et de ses déterminations ;
- L'autre lié au commanditaire, potentiellement ébranlé par cette extension du regard non attendu, et qu'il est nécessaire d'accompagner.

Ce point de vue est celui d'un partenariat coopératif (Schön, 1994) où la détermination du problème et sa résolution sont réalisées à deux, chacun coopérant avec l'autre pour découvrir et résoudre un problème mal défini et apprenant dans l'intervention (Falzon, 2017). Il s'agit plus d'une vision socio-constructiviste du métier combinant une approche processuelle (Weick, 1979 ; Reynaud, 1997) et développementale (Béguin, 2007) des organisations où le changement est vu comme un moyen et un objectif. Dans cette perspective, le système de valeurs de l'intervenant est fortement mobilisé, impliquant de fait d'y mettre de soi, faisant de l'ergonome un signifiant (Morlet & Tran Van, 2018). Le métier d'ergonome conseil a une fonction sociale en lien avec les postures qu'il adopte, s'agissant de dénoncer les méfaits des conditions de travail, co-définir les problèmes à traiter ou co-construire les solutions pour les résoudre. La pertinence du métier de consultant suppose donc d'articuler trois actions :

- Construire avec les acteurs des « solutions sur mesure » et s'impliquer dans l'accompagnement de leur mise en œuvre ;
- Développer une relation forte avec les clients en transférant des savoir-faire et méthodes, la dimension formative étant souvent présente lors des interventions ;
- Intégrer les dimensions économiques, sociales et techniques pour renforcer l'efficacité des projets des clients.



Chapitre 4. La Promotion : Diffuser

4.1 Engagement associatif et responsabilités collectives

Lors de mon année de maîtrise, en 1996, mes premiers pas sur les terrains de la psychologie du travail et de l'ergonomie ont stimulé mon intérêt de mieux connaître la communauté scientifique et professionnelle rattachée à ces disciplines. Aussi, dès ma première participation au congrès de la SELF, j'ai décidé d'adhérer à cette association. Cela constituait pour moi un premier acte d'attachement mais aussi d'affirmation d'une identité professionnelle qui va s'étoffer progressivement par la participation au congrès annuel d'ergonomie ainsi qu'à celui bisannuel de l'AIPTLF.

En 2002, j'ai participé avec Fabrice BOURGEOIS, consultant, et Bernard COTTURA, chargé de mission à l'ARACT Picardie, à la création de l'association ERGOPICARD afin de renforcer la visibilité de ma région d'origine dans le champ de l'ergonomie ; cette dernière existe toujours (<https://sites.google.com/site/ergopicard/>). Dès 2003, j'ai adhéré au Collège des Enseignants-chercheurs en Ergonomie (CE2). En 2006, j'ai été élu au Conseil d'Administration (CA) de la SELF et y suis resté durant deux mandatures, soit six années. J'étais chargé de la communication et plus spécifiquement de l'actualisation du site Internet (<http://www.ergonomie-self.org>) et de la rédaction de lettre d'information mensuelle SELF Express. J'ai également assuré la conduite de projet de la seconde version du site Internet dont la mise en ligne s'est faite en 2009. L'année suivante, j'ai créé la Bourse de l'Initiative afin d'encourager des projets de valorisation et de promotion de l'ergonomie. En 2011, à l'occasion d'une sollicitation de l'ONISEP (Office National d'Information Sur les Enseignements et les Professions), j'ai fédéré un collectif d'intervenants s'intéressant aux questions de métier (CE2, ARTEE, CINOV ergonomie et ADECAPE) pour formaliser une fiche générique sur le « métier d'ergonome » ; ce travail a notamment été conduit en collaboration avec Fabien COUTAREL et Arnaud TRAN VAN. Il a donné naissance à ORME, une structure informelle se définissant comme Organisation Représentant les Métiers de l'Ergonomie. Parallèlement, j'ai commencé à représenter la SELF aux réunions de la Fédération Européenne des Sociétés d'Ergonomie (FEES).

Mon mandat à la SELF prenant fin en 2018, j'ai postulé à la présidence de la FEES la même année et été élu par les 22 sociétés nationales qui en sont membres. J'ai alors entrepris plusieurs projets dont :

- La création du site Internet (<http://www.ergonomics-fees.eu>) ;
- Le Mois Européen de l'Ergonomie (cf. Figure 17) ;
- La coopération avec l'ETUI (European Trade Union Institute), dans le groupe de travail « Machines et ergonomie », consistant à intégrer l'ergonomie dans la conception et l'utilisation en sécurité des machines ;
- La participation au groupe de suivi des Directives EPI (Équipements de Protection Individuelle) ;
- Les travaux de normalisation au sein du TC 122 du CEN (<https://standards.cencenelec.eu/>) ;
- La collaboration avec l'Agence européenne pour la santé et sécurité au travail (OSHA-EU) pour relayer ses actions auprès des sociétés nationales d'ergonomie ;
- Le projet Train4HCWork de formation en ligne à la conception centrée utilisateur des situations de travail (<http://www.train4work.eu/>) ;
- L'organisation de la conférence européenne FEBC avec la BES (Belgium Ergonomics Society), l'ETUI et le CREE (Centre of Registration of European Ergonomists) visant à préparer un symposium sur la

créativité et les travailleurs (cf. Figure 16) en prévision du congrès 2018 de l'IEA (International Ergonomics Association).

- La signature d'un protocole de collaboration avec l'IEA afin de coordonner les actions internationales et européennes ;
- La participation à l'organisation de séminaires dans le cadre des réunions du CREE pour promouvoir la discipline en lien avec l'exercice du métier d'ergonome et de la certification d'Ergonome Européen®, via la définition de critères d'évaluation pour la publication d'études de cas, notamment ;
- La signature de protocoles de développement avec différents pays de l'Est comme les pays Baltes ou ceux des Balkans.

En 2013, je participais à la création de l'association ERGOPACA, que j'ai ensuite présidé durant trois années. En 2016, j'ai organisé avec Gérard VALLÉRY, le congrès de la SELF à Marseille sur le thème « Ergonomies et Ergonomes » pour dresser un bilan conjoint des évolutions disciplinaires et professionnelles (cf. Figure 19). En 2017, lors de la conférence inaugurale du congrès de Toulouse, j'ai exposé un état de l'art des spécificités de l'ergonomie en Europe et dans le Monde (Leduc, 2017) à la suite d'une enquête réalisée auprès des sociétés membres de l'IEA (cf. Figure 18).

Toutes ces initiatives peuvent se résumer en distinguant le périmètre géographique de promotion, la structure associée, le rôle tenu, les actions menées et les années (cf. Tableau 8).

Tableau 8. Actions menées dans différentes structures de promotion de l'ergonomie

Périmètre	Structure	Rôle	Projets	Période
Régional	ERGOPICARD	Fondateur	Définition du projet, Élaboration des statuts, Recrutement des membres	2002-2003
	ERGOPACA	Président	Création, Séminaires, Site Web	2013-2016
National	SELF	Membre du CA	Site Web, Lettre d'information, Bourse de l'initiative, Fiche métier	2006-2019
Européen	FEES	Président	FEBC, Conférences, Site Web, Protocoles	2012-2018
	CREE	Représentant	Conférences	
International	IEA	Membre du CA	Symposium international IEA 2018	2012-2018

Au travers de ces rôles et projets, plusieurs constats peuvent être opérés :



- Tout d’abord, et en France, une faiblesse de la médiatisation de l’ergonomie au niveau régional ou national, au-delà des sens communs usités à des fins marketing ;
- Une présence de l’ergonomie de l’activité, de langue française, en Europe et à l’international qui reste marginale et stagne dans sa diffusion au profit de l’ergonomie de la tâche, portée par le courant des Human Factors ;
- Des dissensions linguistiques dans les sociétés francophones d’ergonomie, que ce soit au Canada ou en Belgique, en lien avec les approches précédemment citées et qui renforcent l’affaiblissement observé, alors même que certains pays au sud du pourtour méditerranéen y sont plus sensibles mais rencontrent beaucoup de difficultés pour assurer le développement disciplinaire et professionnel ;
- Une valorisation scientifique en France, en Europe et à l’International qui privilégie les approches expérimentales et quantitatives, éloignant de fait l’ergonomie de l’activité ;
- Une forte adhésion en France au titre d’Ergonome Européen® s’expliquant notamment par la démarche proactive de l’ARTEE (Association pour la Reconnaissance du Titre d’Ergonome Européen®) mais surtout par une attente forte de reconnaissance officielle des professionnels comme l’atteste les conférences, séminaire et forums tenus sur le sujet (Leduc et al. 2018) ;
- Une dynamique militante de la discipline et du métier en France largement supérieure à la moyenne européenne voire internationale ;
- Des productions structurantes pour la formation telle que la fiche métier, un exercice professionnel avéré –avec un nombre conséquent de consultants- et structuré au travers de différentes structures (CINOV, ADECAPE...) et enfin un soutien effectif à la recherche au travers de revues francophones ouvertes à l’ergonomie de l’activité, telles que Le Travail Humain, Activités ou Pistes.

Figure 17. Conférence sur le vieillissement au travail

EME European Month of Ergonomics October, 2016 and 2017

Ergonomics for all ages

version 1.2

Figure 19. Présentation du congrès 2016 de la SELF à Marseille

Edito

Ergonomies et Ergonomes... Quelles évolutions à la croisée d'une discipline et d'un métier ?

51^{ème} congrès de la SELF, Marseille, Palais du Pharo, 21 au 23 septembre 2016

Marseille fut le lieu du 4^{ème} congrès de La SELF en 1966. Toutes les communications étaient libres. La méthodologie était le thème majeur, notamment l'expérimentation sur le terrain, ses limites et ses difficultés de mise en œuvre. Jean-Marie Favrege présidait ce congrès. Sa conférence plénière a porté sur « La méthode des modèles dans la recherche ergonomique ». Une table ronde consacrée aux méthodes d'analyse des systèmes Hommes-Machines a été organisée par Maurice de Montmolin.

Aujourd'hui, 50 ans après, Marseille est de nouveau à l'honneur pour débattre sur les mutations de l'ergonomie et du métier d'ergonome au regard des transformations actuelles du monde du travail et de la société. Les enjeux sont de taille car ils interrogent non seulement les pratiques, la recherche et la formation en ergonomie, mais aussi, et plus largement, la discipline qui agit à l'articulation de champs de connaissances et d'actions. L'évolution de la discipline permet-elle de satisfaire aux besoins socio-économiques actuels ou émergents ? Quels sont les apports de la recherche en ergonomie ? Quels sont les liens à développer avec d'autres disciplines pour répondre à la complexification des

problématiques du travail et de l'organisation ? Quelles sont les pratiques des ergonomes ? En quoi le métier se transforme par rapport à la demande sociale, technique, organisationnelle ? Comment la formation doit-elle évoluer pour répondre aux transformations du (des) métier(s) ? Ce sont autant de questions auxquelles ce 51^{ème} Congrès de la SELF cherche à répondre au moyen de la mise en commun de contributions théoriques, empiriques et méthodologiques permettant de nourrir les réflexions autour de cinq sous-thèmes, nécessairement liés :

- Le développement des connaissances
- L'identité disciplinaire
- La diversité des pratiques
- L'enseignement et la formation
- L'ergonomie autour de la Méditerranée

Au sein du palais historique du Pharo, lieu d'exception situé à l'entrée du vieux port de Marseille, nous avons l'honneur d'accueillir 6 conférences plénières, ainsi que plus de 70 communications individuelles assurées par des praticiens et des chercheurs, 12 tables rondes et 6 symposiums. Ce congrès offre l'opportunité de faire le point sur des questions vives et actuelles au travers d'échanges riches, conviviaux et de rencontres.

Les Co-Présidents

Sylvain Leduc | Université d'Aix-Marseille

& Gérard Valléry | Université de Picardie Jules Verne



Figure 16. Conférence européenne sur la créativité et les travailleurs

FEBC Conference

Workers and Creativity :
How to improve working conditions by
participative methods?

Brussels, June 26 & 27 2017

Information : <http://ergonomics-fees.eu/node/207>
Registration : <https://goo.gl/UzfCOa>
Contact : president@ergonomics-fees.eu

Figure 18. Conférence inaugurale du congrès de la SELF 2017 à Toulouse

Des spécificités de l'ergonomie
en Europe et dans le Monde :
Forces, Faiblesses,
Opportunités et Menaces

54^{ème} congrès de la SELF
Toulouse, le 20/09/2017
Sylvain LEDUC, Aix-Marseille Université

4.2 Obstacles et expériences acquises

Cette mobilisation pose de nombreuses questions comme : quels sont les déterminants sociaux de l'engagement ? Quelles sont les motivations individuelles ? Est-ce un choix rationnel ou bien une co-construction identitaire ? Autant d'interrogations qui peuvent constituer un projet de recherche pour les disciplines de l'ergonomie et de la psychologie du travail car les associations nationales sont bien souvent en difficulté dans la mise en œuvre de leurs projets par défaut d'engagements et de ressources humaines ad hoc. Toutefois, dans mon cas, qu'en est-il ?



Le militantisme actif dont j'ai fait preuve pendant plus de douze ans, trouve son origine dans des motivations individuelles mais aussi des facteurs structurels et idéologiques. Sur le plan individuel, les actions menées ont contribué à mon identification collective (Pizzorno, 1986). L'engagement associatif a permis de passer de l'autre côté du cycle du don en passant du statut de bénéficiaire à celui de prestataire voire commanditaire et décisionnaire des actions. C'est alors clairement un moyen pour être considéré comme un acteur à part entière, autrement dit une forme de reconnaissance professionnelle et de valorisation sociale qui s'illustrent, d'ailleurs, dans les invitations reçues pour procéder à des conférences introductives ou bien plus simplement dans la gratitude exprimée par les collègues.

Parmi les autres explications, il y a l'effet des réseaux de relation : c'est en occupant une place, identifiée et reconnue, que d'autres deviennent accessibles, que des portes s'ouvrent au gré des rencontres officielles et des échanges informels. Ce cercle vertueux s'amorce d'autant plus que les réponses positives données aux sollicitations en encourageant d'autres. En même temps, la participation aux manifestations scientifiques offre des opportunités réelles de partage et de confrontation entre pairs. Il y a donc bien des éléments de détermination objective qui rencontrent des motivations d'ordre subjectif (Hamidi, 2002).

Néanmoins, tous ces investissements ont un coût qui repose sur la disponibilité « biographique » avec des effets notables en matière de conciliation des univers de vie dans la mesure où le temps requis est alors pris sur celui dédié à la vie privée, hors travail.

In fine, il est possible de résumer l'engagement militant au travers des fondamentaux suivants :

- La durabilité, il s'agit de tenir le rôle sur une période plutôt longue et de maintenir l'investissement ;
- La flexibilité, il faut tolérer et respecter les positions diverses afin de chercher le compromis ;
- La régularité, il est indispensable de conserver une constance dans l'animation et le suivi du déroulement des actions ;
- La créativité est nécessaire pour initier des projets se distinguant de ceux déjà réalisés et ainsi interpeller l'auditoire que ce soient des adhérents ou des cibles d'influence « secondaires », comme les structures qui officient au Conseil de l'Europe. Cette inventivité est d'autant plus requise que les moyens fournis sont limités et qu'il s'agit de missions bénévoles.

Mais tout cela n'est rien sans le réseautage vu comme une pratique des relations informelles centrées sur l'autre pour nouer des liens sociaux propices à la construction de collaborations professionnelles.

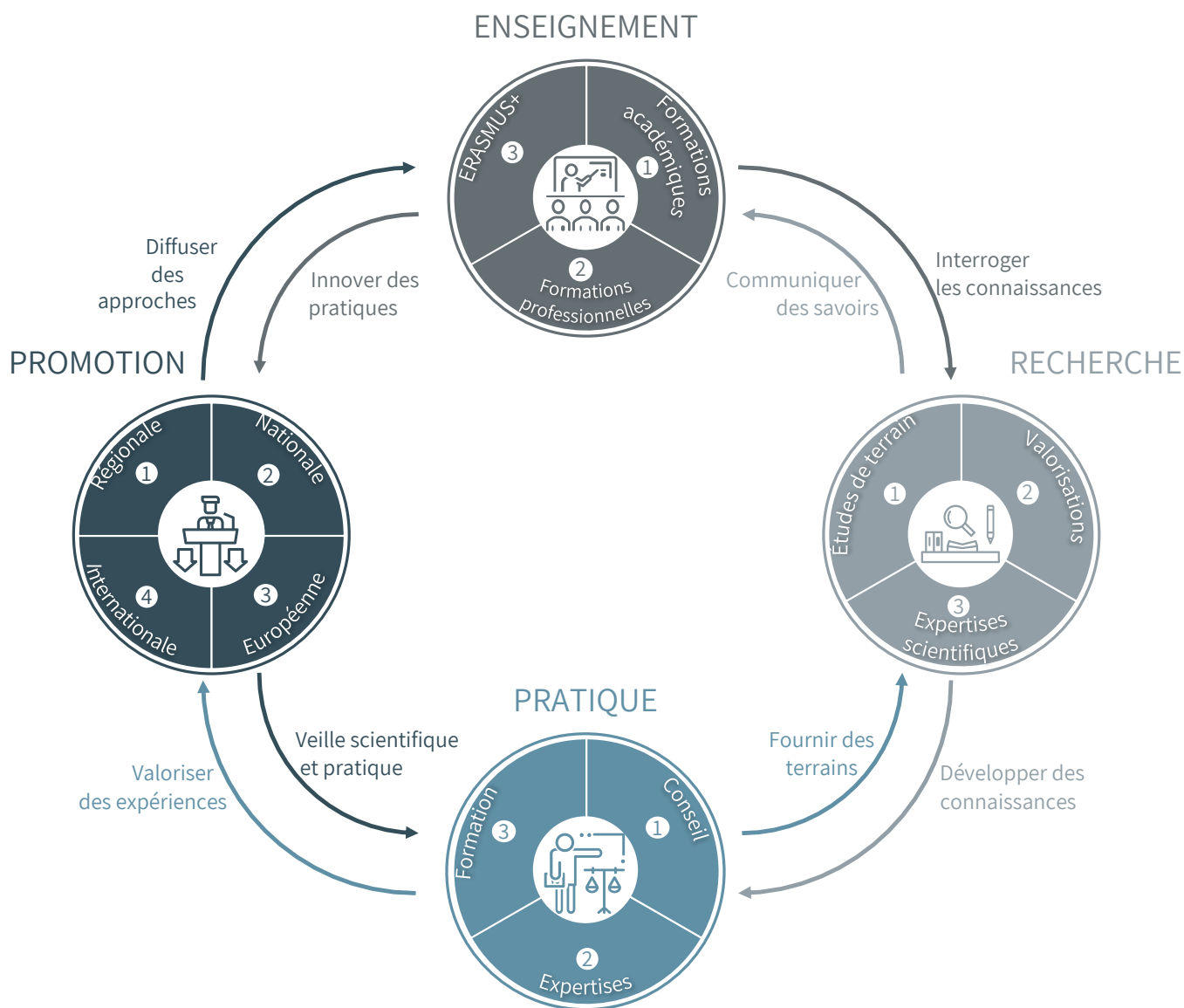
SYNTHÈSE

Ainsi, si je devais nommer mon métier, j'emploierais le qualificatif d'« Enseignant-Chercheur Praticien Engagé » (ECPE) dont la construction repose sur l'interdépendance forte entre quatre domaines d'activité au sein desquels il existe une dynamique étroite de circulation des savoirs. Dans cette configuration (cf. Figure 20), l'enseignement arrive en premier lieu et interagit avec :

- La recherche, source des connaissances produites grâce aux études de terrain issues de contrats scientifiques ou d'interventions ergonomiques, mais aussi opportunité de les valoriser ;
- La pratique afin de mettre en œuvre des savoirs, élaborer des connaissances d'action et offrir un terrain pour partager des savoirs expérientiels issus de demandes réelles ;
- La promotion qui offre une occasion pour diffuser des travaux scientifiques et concevoir des pédagogies innovantes en direction de contextes culturels d'enseignement étrangers à l'ergonomie de langue française.

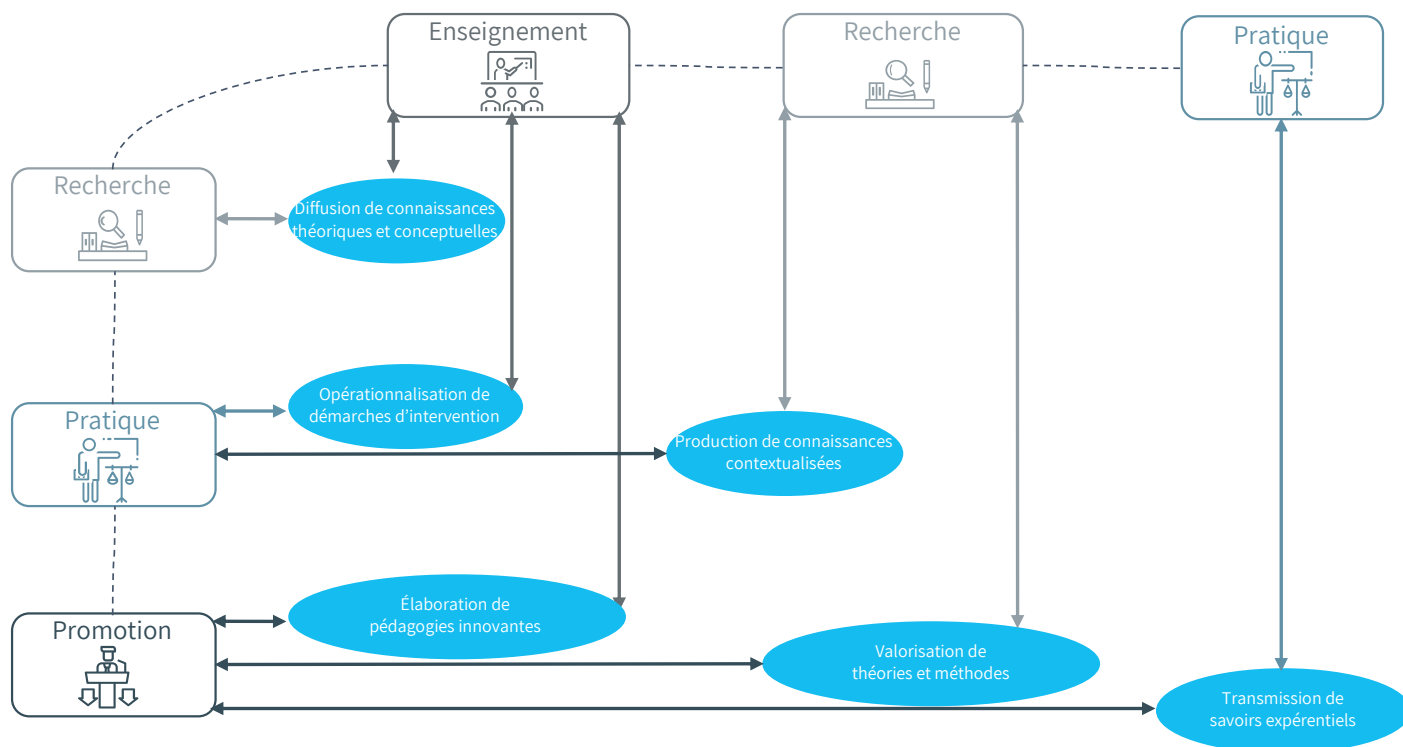


Figure 20. Articulation des domaines d'expériences de l'ECPE



Il existe également des liens croisés entre ces domaines d'expérience qui peuvent se résumer comme suit (cf. Figure 21), soulignant leurs interactions respectives et nécessaires au regard des enjeux disciplinaires de l'ergonomie et du métier d'ergonome.

Figure 21. Contributions respectives des domaines d'expérience



Ce cercle vertueux de transfert des savoirs peut s'apparenter au processus de recyclage et valorisation tel qu'il est généralement employé pour les produits ou résidus issus de la consommation. Mais, il n'y a ni rebuts ni déchets, et tout présente de la valeur, dès lors que le savoir est fondé, notamment sur le plan scientifique. Cela rend compte également d'un phénomène de globalisation de la circulation de l'information ainsi que de la porosité entre les frontières des domaines d'activité permettant de former la base d'une communauté de pratiques (Wenger, 1998) qui constituer l'espace de socialisation professionnelle de l'ECPE. C'est ce phénomène continu et organique qui a façonné ma trajectoire professionnelle.

Au terme de cette présentation, une autre lecture de mon parcours professionnel hybride est possible. Il peut se qualifier de « slash ». Cet anglicisme, proposé en référence au signe typographique « / », désigne les travailleurs aux multiples activités professionnelles. La DARES (2016) estime que ces pluriactifs représentent 1,2 millions de salariés ; l'INSEE (2016) les évalue à 2,3 millions d'actifs (soit 8,5 %). Malgré ces écarts de chiffres, les études convergent sur le fait que c'est un phénomène significatif et en forte croissance qui est motivé par (Bohas et al. 2018) :

- Une recherche d'activités diversifiées ;
- Une quête d'opportunités de développement ;
- Une réponse à la pression sociale de conformité professionnelle ;
- Un besoin de liberté d'expression personnelle et de créativité.

À ces facteurs, j'ajouterai que dans mon cas, il y a :

- Une curiosité insatiable à enrichir mes connaissances ;
- Le développement de synergies et la personnalisation du rapport au travail ;
- L'envie de passer d'une vie professionnelle linéaire à une vie socio-professionnelle tentaculaire ;
- Le souhait d'optimiser mon temps de travail via le transfert de compétences techniques et sociales ;
- La recherche d'un équilibre et d'une harmonie entre les univers de vie ;
- Le défi de faire preuve d'agilité et de planification organisationnelle ;
- Le besoin d'échanges entre pairs pour ouvrir son esprit et penser au-delà des cadres établis ;
- La satisfaction des pratiques collaboratives de travail.

En résumé, c'est un mode de fonctionnement qui permet de saisir des opportunités et d'explorer le champ des possibles grâce aux multiples rencontres et centres d'intérêts qui apparaissent, stimulant la créativité. Cela permet également de valoriser l'aspect « pluriel » de ma personnalité, pouvant être perçue comme éparpillée, mais qui a constitué un atout pour lutter contre l'obsolescence de mes compétences et ouvrir une multitude de possibilités pour la suite de ma carrière avec, au centre, les questions du bonheur, du bien-être et de la liberté (Pennel, 2017). Cette hybridation montre que le travail « a le bras long » (Clot, 2016). Il affecte la vie subjective bien au-delà du statut professionnel prescrit. Il traverse nos systèmes d'activité, révélant que chacun de nous est plus qu'un simple opérateur : c'est un « producteur » qui met à profit son histoire et sa vie sociale pour contribuer à transformer son travail.



Finalement, cette conclusion de mon expérience du travail, reflète, au moins en partie, les préoccupations, premières ou sous-jacentes, de mes travaux de recherche et dont l'exposé détaillé constitue l'objet de la seconde partie.

PARTIE II – CAUSES ET MAUX DU TRAVAIL HUMAIN

Pages 42 à 80

Cette seconde partie traite de mon activité scientifique au travers des recherches menées ou dirigées, de 1997 à ce jour, en quatre chapitres correspondant aux principales thématiques investiguées (cf. Figure 4, p. 17). Chacun des chapitres est structuré de manière similaire. Après avoir exposé mes travaux en référence à mes axes de recherche, une synthèse conclusive (p. 78) présente les enseignements que j'en tire ainsi que les questions qui restent en suspens.

- Le Chapitre 5 (p. 42) décrit « Les Déterminants cognitifs et sociaux du travail en relation de service ». Après avoir rappelées les caractéristiques des situations de service, les facteurs du travail, qui y sont liés, font l'objet d'un exposé détaillé, avant de conclure sur les apports et limites de ces travaux ;
- Le Chapitre 6 (p. 46), intitulé « Les Effets sur la santé physique et psychique (Axe 1) », présente les recherches effectuées dans le champ de la pénibilité, de l'inaptitude professionnelle et des risques psychosociaux. Les enseignements qui en sont tirés, ainsi que les questions qui subsistent, viennent conclure ce chapitre ;
- Le Chapitre 7 (p. 56) évoque « Les Facteurs technologiques et organisationnels (Axe 2) » en débutant par les études menées sur les technologies de l'information et de la communication, puis la digitalisation des activités et enfin le travail médiatisé. Cet exposé donne lieu à une synthèse des principales connaissances apportées et des incertitudes persistantes ;
- Le Chapitre 8 (p. 68) concerne « Les Méthodes de recueil et d'analyse (Axe 3) » mobilisées dans mes activités de recherche. Il montre l'exploitation faite des conduites verbales, des représentations sociocognitives ainsi que des traces de l'activité de travail. Cette description méthodologique fait l'objet d'une appréciation pour en extraire les bénéfices mais aussi les axes de progrès.

Cet exposé fournit un panorama de mes contributions scientifiques ainsi que des voies possibles pour le poursuivre. Un résumé de tous ces apports et des questions restant en suspens est présenté à la fin (p. 78).

Chapitre 5. Les Déterminants cognitifs et sociaux du travail en relation de service

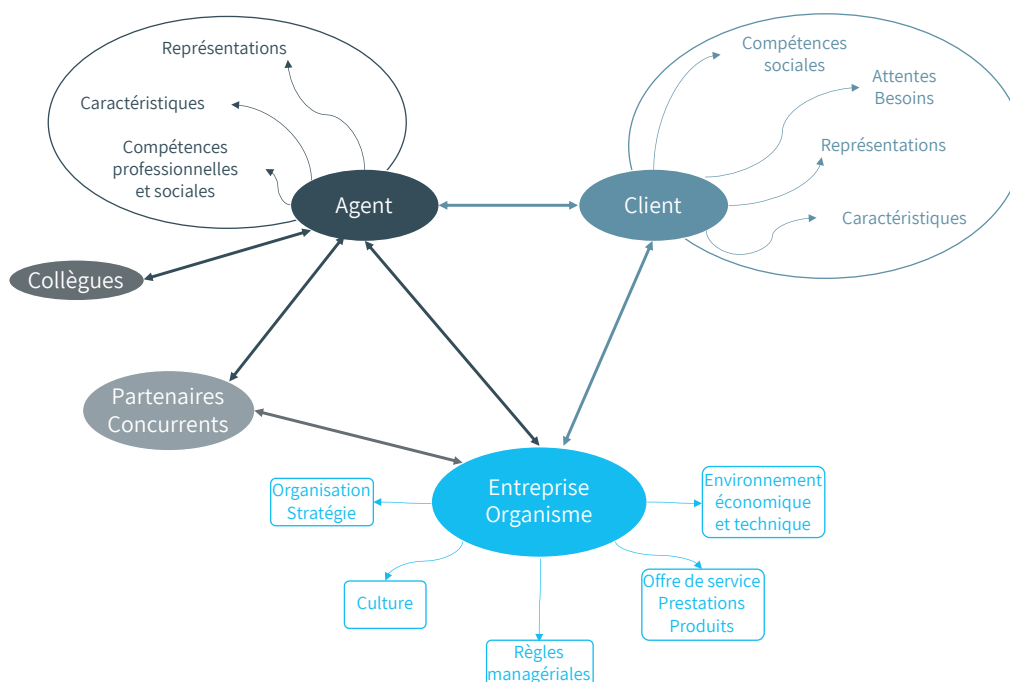
5.1 Caractéristiques des situations de service

Sociologues et économistes, notamment, ont largement participé à la réhabilitation des services en développant un véritable champ de recherche qui prend ses sources dans le courant de la sociologie interactionniste. L'ergonomie s'en est également inspirée en approchant ces situations dans une double perspective de recherche centrée à la fois sur les interactions de service –en tant que problématiques d'étude- mais aussi comme cadre d'amélioration des systèmes productifs (Valléry, et al. 2005). Il est possible de distinguer deux types d'approches spécifiques ou complémentaires :

- Sur un plan plutôt « macro », au niveau des contenus d'emplois et de la gestion des compétences, de l'évaluation des systèmes de production, de la transformation identitaire ou des transformations organisationnelles et managériales ;
- Sur un plan plutôt « micro », en matière d'analyse des situations de travail autour des dimensions interactionnelles, notamment, pour étudier les compétences professionnelles engagées et associées aux actions, les formes réelles d'organisation du travail au cours des modes d'exécution du service ou encore la définition des prestations.

La relation de service pose des questionnements à la fois étroits et larges, appartenant au travail et à son organisation autour des interactions entre protagonistes (dimensions « micro ») et qui s'ouvrent vers des problématiques plus étendues touchant à l'entreprise, son environnement économique et social, voire ses implications sociétales (dimensions « macro »). Il existe une sorte de relation systémique entre la situation d'interaction « agent-client » et son environnement, car appréhender ce que met en jeu la relation de service à travers l'activité située des protagonistes (cf. Figure 22), c'est comprendre le fonctionnement de l'entreprise et l'environnement dans lequel elle s'insère.

Figure 22. Facteurs et composants du travail en relation de service (source : Valléry & Leduc, 2014)



Les travaux menés (Valléry & Leduc, 1997 ; Leduc, 2002 ; Leduc & Valléry, 2006) montrent que « travailler en relation de service », c'est résoudre des problèmes à plusieurs niveaux car il s'agit à la fois de répondre à une demande plus ou moins formalisée au travers d'offres (prestations) plus ou moins complexes et maîtrisées tout en gérant la relation à l'autre dans une situation d'intersubjectivité. Dans ces situations de travail, il est difficile, voire impossible, de séparer le produit et la production, en raison d'une part de l'immatérialité de la prestation et d'autre part des actions « langagières » qui en sont à l'origine, en lien avec l'objet créé ou transformé à l'occasion de la prestation. Ainsi, la notion de coproduction a permis de différencier les logiques de production des services de celles du secteur industriel autour du rôle actif de l'utilisateur/client dans le processus de service. Sa place et sa participation active sont apparues évidentes dans la définition, la production et la diffusion du service, même si elles sont variables selon la nature du service ou la maîtrise que l'utilisateur/client a de son besoin, de sa demande. Ce dernier constitue une ressource externe dans l'approche du travail de l'agent. La notion de coproduction, caractérisant les relations de service, donne un nouveau statut de « participant » et de coproducteur au client qui est conduit à agir conjointement avec l'agent pour produire un service.

L'interaction entre l'agent et le client repose sur trois composantes de nature :

- Technique, associée à la résolution du problème présenté par l'utilisateur/client généralement autour de la demande exprimée, mais aussi dans le cadre de situations particulières comme le contrôle qui est opéré par des injonctions de l'agent (la demande est initiée par ce dernier) ;
- Contractuelle, relative à l'accord passé entre la structure et le demandeur du service pour satisfaire sa requête ;
- Sociale qui a trait à la gestion de la relation, notamment au niveau de l'échange interpersonnel.

5.2 Facteurs du travail en relation de service

Toutes ces recherches, dont les miennes, ont permis d'identifier les principaux facteurs du travail en relation de service, notamment sur les conduites sociales et cognitives d'engagements des uns et des autres. Parmi ceux, il y a :

- Les représentations sociales (des attentes et intentions de l'autre) qui sont utilisées à des fins de signification de l'activité comme véritable ressource dépendante –au moins en partie- de la situation qui en irrigue les fondements locaux et dynamiques ; les représentations de l'agent et du client sont des déterminants importants du « bon » déroulement des interactions ;
- Les compétences techniques et sociales requises pour rendre le service et en même temps gérer la relation. Au niveau cognitif, il y a des mécanismes de recherche et comparaison d'informations, résolution de problème, mémorisation et rappel d'informations. À cela s'ajoute, la connaissance du client qui se révèle cruciale afin de cerner aisément ses motivations, ses besoins. Une compétence organisationnelle est également nécessaire pour planifier, anticiper, réguler la production du service ;
- La dimension collective du travail occupe une place importante ; lorsqu'une discussion tourne mal avec un utilisateur/client, un autre agent (ou l'encadrement) peut reprendre la relation engagée et apaiser le climat. Grâce à l'usage du rôle respectif de chacun dans le collectif de travail, il est possible de désamorcer des situations difficiles et de limiter des formes de stress ;
- La variable temporelle configure les rapports personnels et sociaux (le client peut être pressé ou non, les temporalités associées aux tâches peuvent être différentes selon les agents, les clients, les événements, etc.). C'est un facteur structurant de la relation en la situant dans une certaine trajectoire pour la rendre identifiable et « intériorisable » (« l'historisant »), ainsi qu'un élément soumis à la dynamique de l'interaction. Sans compter que l'explicitation de la valeur du temps est subjective : le

client comme l'agent peuvent donner des appréciations différentes d'une même temporalité de relation de service, associée à une activité vécue relative à différents facteurs psychosociaux et situationnels, notamment ;

- Le positionnement de l'agent, à l'interface de la structure et des demandeurs, peut générer une situation de surinvestissement psychique en le conduisant dans certains cas à devoir prendre position ;
- Les outils de travail, notamment l'informatique, ne sont pas nécessairement une source de simplification du travail par leur impact sur l'organisation de la relation ; en la structurant selon une logique qui n'est pas nécessairement celle de l'interaction sociale.

Par ailleurs, dans les entreprises de service, le caractère intangible et relationnel de la production pose la question de la charge de travail sous un angle nouveau. Le flux des usagers/clients est porteur d'une incertitude quantitative et qualitative sur la nature des prestations à fournir au regard de la singularité des demandes exprimées. Cette variabilité est d'autant plus grande que le service est complexe et peu standardisé, requérant de la part des opérateurs des stratégies de régulation où les compétences techniques peuvent ne pas suffire. Les compétences sociales constituent alors un recours dans l'activité pour y faire face. D'ailleurs, il est de plus en plus fréquemment constaté une définition de la charge de travail au travers de la prescription du comportement reposant, par exemple, sur l'utilisation de scripts standardisés comme le SBAM (sourire, bonjour, au revoir, merci), acronyme décrivant les conduites sociales attendues chez l'agent lorsqu'il entre en interaction avec un client.

En résumé, ces travaux princeps révèlent :

- La complexité de l'activité de travail, dont le multi-déterminisme requiert une approche multifactorielle ;
- Le caractère dynamique de ce type de situation qui évolue au gré de la co-production susceptible d'en reconfigurer les fins comme les moyens ;
- La place de l'organisation et du management, qui bien que n'ayant pas fait l'objet d'une exploration spécifique, sont loin d'être neutres comme l'attestent d'autres travaux ou tout simplement les actions mises en œuvre dans ce sens par les entreprises privées ou les organismes publics.

5.3 Apports et limites des travaux réalisés

L'ergonomie peut jouer un rôle décisif dans l'étude des relations de service en réintroduisant les questions du travail pour dépasser les seules dimensions stratégiques des projets, à condition de pouvoir susciter des demandes et se positionner comme un véritable acteur du changement (Bobillier-Chaumon et al., 2010). Les interventions ergonomiques répondent le plus souvent à des questions d'amélioration de la qualité du service rendu. Elles peuvent traiter soit des conditions de travail des agents qui ont en charge l'accueil et la gestion des relations, soit du confort de ceux qui sont accueillis, considérés ici comme des éléments spécifiques de l'environnement professionnel. Les demandes sont généralement associées à des difficultés évoquées par les agents, plus rarement à des projets en amont de conception ou d'organisation de la relation de service. Les enjeux organisationnels constituent un élément essentiel pour agir. L'agent en contact avec l'utilisateur/client a en effet besoin de ressources « externes » qui relèvent souvent des services dits de « back-office », essentiels pour proposer des réponses adéquates. L'organisation est le lieu où s'élabore la réponse collective à la demande du client ainsi que l'apprentissage de pratiques informelles efficaces.



Il s'agit donc de créer des conditions favorables au développement de compétences adaptées car c'est sur celles-ci que l'agent s'appuie pour travailler. La compétence relationnelle est essentielle mais les compétences techniques sont nécessaires ; il faut aussi des connaissances sur le fonctionnement de l'organisation interne et les caractéristiques des bénéficiaires du service. De nombreuses pistes d'amélioration existent telles que la formation, la conception d'outils ou d'espaces physiques, mais l'organisation du travail occupe une place première. Dans la mesure où la coréalisation de l'activité est centrale, le travailleur a besoin de marges de manœuvre pour prendre des initiatives. L'encadrement joue alors un rôle majeur dans ce qu'il tolère et décide. Les différents niveaux d'encadrement doivent également avoir la possibilité de débattre des difficultés rencontrées et des règles permettant de gérer la diversité des situations. Il faut un travail collectif, c'est-à-dire une coopération de tous les agents pour trouver une manière de vivre et fonctionner ensemble, par exemple grâce au partage de normes et valeurs sur la qualité du travail. Une organisation efficiente suppose une meilleure prise en compte du travail réel et de la santé des agents sur le plan physique et psychique ; elle peut être trouvée par une mobilisation active de l'ensemble des acteurs impliqués à divers niveaux de conception et de réalisation du service.

Chapitre 6. Les Effets sur la santé physique et psychique (Axe 1)

6.1 Pénibilité (Thème 1)

Ces dernières années l'intérêt pour la pénibilité a crû nettement pour atteindre son paroxysme en 2010, corrélativement à la loi du 9 novembre à l'origine de l'article L. 4121-3-1 du Code du travail français. Dans ce cadre, j'ai participé à deux recherches sur ce sujet dans des milieux de travail fort différents, à savoir d'une part les agriculteurs (Leduc, 2006) et d'autre part les professionnels de la petite enfance (Leduc & Valléry, 2015).



La pénibilité désigne le caractère contraignant et éprouvant issu du travail et de l'organisation ; c'est-à-dire les difficultés que l'opérateur doit supporter et/ou les efforts qu'il doit fournir dans la réalisation d'une tâche donnée (Leduc & Valléry, 2016). En premier lieu, la notion renvoie à la contrainte qui se définit au travers des conditions organisationnelles et environnementales, des objectifs des tâches à accomplir ainsi que des modalités pour les effectuer (rythme soutenu, environnement restreint...). Puis, elle fait référence à l'astreinte qui désigne la mobilisation physiologique et/ou psychologique singulière de l'individu en réponse à la contrainte (charge, fatigue...). Par conséquent, la pénibilité au travail dépend d'un ensemble de caractéristiques physiques, psychiques et sociales qui forment l'activité de travail (Coutrot & Waltisperger, 2010). Il est également possible d'envisager la pénibilité au travers de la perception ou du sentiment d'effectuer un travail pénible (ressenti de difficultés importantes pour effectuer son travail du fait de contraintes multiples). Cette perspective considère qu'il n'y a pas de travail pénible de façon intrinsèque et dans l'absolu, c'est avant tout relatif à l'individu qui en fait l'expérience au regard de son état de santé, son histoire, ses normes et ses valeurs (Hélaridot, 2005). C'est cette dernière voie que les recherches réalisées en 2005 et 2012 ont emprunté afin d'identifier les facteurs constitutifs de la pénibilité vécue en lien avec l'environnement social, organisationnel et institutionnel.

Dans le cas des agriculteurs (Leduc, 2006), il apparaît que le Contexte Familial Ascendant (parents) occupe une place centrale à tel point que cette détermination peut se révéler pesante notamment quant au choix du type de production et plus largement à l'autonomie décisionnelle. Ainsi, certains agriculteurs doivent assumer des modes de production peu rentables et contraignants alors que d'autres les ont fait évoluer vers des marchés spécifiques de qualité. Par ailleurs, la conciliation de la vie au travail et hors-travail semble difficile car le travail d'élevage quotidien s'oppose d'une certaine manière à des aspirations de repos ou de loisirs habituellement pratiquées par tout un chacun qui n'est pas agriculteur. Ce sentiment est accentué par l'intervention des parents sur l'exploitation qui ne comprennent pas toujours la nécessité de se reposer ou d'avoir des loisirs. Quant à la pénibilité propre au travail agricole, elle trouve son origine d'une part dans nature même des tâches et d'autre part dans les conditions de réalisation associées. Ainsi, il peut s'agir de concilier simultanément des tâches indépendantes différentes (mise bas et tâche administrative), de travailler selon des horaires atypiques ou bien encore d'exécuter des tâches à forte charge physique. Ce qui rend une tâche pénible, c'est aussi la reconnaissance sociale, familiale et professionnelle qui y est accordée et ce surtout quand elle fait défaut. Il y a aussi le caractère répétitif –en apparence–, le faible gain financier qu'en retire l'exploitant et le stress qu'elle peut générer. Ainsi, c'est dans l'espace socio-professionnel hors du travail que la pénibilité s'actualise et s'y vit difficilement. L'absence de reconnaissance, allant jusqu'à une certaine défiance exprimée par l'entourage, est éclairante sur ce point. D'ailleurs, pour

les agriculteurs qui produisent le veau d'Aveyron, ce type de production et les implications socio-économiques qui y sont associées permettent de moduler la pénibilité vécue en accroissant la satisfaction au travail. Cette possibilité de se projeter dans un espace social gratifiant joue comme un catalyseur du bien-être au travail (Poete & Rousseau, 2003), révélant par la même occasion que la pénibilité vécue et la satisfaction au travail ne sont pas des ressentis exclusifs et peuvent cohabiter chez les travailleurs.

Concernant les professionnels de la petite enfance (PPE), la recherche s'intéresse à leur pénibilité réelle et perçue au regard de la nature de l'activité ainsi que de l'environnement social et institutionnel (collectif de travail, intervenants extérieurs, structures sociales). Les résultats montrent que la contrainte mentale est la plus exprimée en lien avec l'attention requise à l'égard des enfants ainsi que le sentiment de responsabilité ; ceci est d'autant plus vrai chez les assistantes maternelles qui travaillent seules à leur domicile. Dans les structures d'accueil collectif, le collectif peut diminuer la pénibilité associée à la responsabilité même s'il n'en atténue pas forcément le sentiment (Caroly & Clot, 2004). La contrainte posturale représente également un facteur important de pénibilité en cohérence avec les études réalisées dans ce secteur (Lachambre, 2006). Ces résultats révèlent des formes de cristallisation des représentations sur certains facteurs objectivables (charge physique) et verbalisables, au détriment d'autres facteurs psychosociaux reposant sur des engagements subjectifs ou des formes de représentations associées au métier (Bourgeois, 2006). Ainsi, les contraintes liées à l'enfant restent mineures dans les discours et ne sont jamais directement liées à ce dernier, si ce n'est à travers la relation avec les parents. Dans les crèches et garderies, le collectif joue un rôle de contrôle social à travers des pratiques formelles ou informelles pour maintenir une certaine conformité des individus vis-à-vis de normes sociales tout en constituant un soutien dans la réalisation des tâches quotidiennes. In fine, l'accent mis par les personnels sur la pénibilité physique s'explique par le lien qu'ils établissent entre des tâches sollicitant leur corps et une symptomatologie ostéo-articulaire éprouvée au quotidien. Néanmoins, la minoration de la dimension psychologique de la pénibilité liée aux enfants s'apparente à la conduite tenue par certains professionnels qui nient certains risques auxquels ils sont exposés (Gollac et al., 2006 ; Bouffartigue et al., 2010).

De ces recherches, il ressort que la pénibilité est le résultat d'une multitude de facteurs qui s'actualisent selon les situations et les individus. Toutefois, même si la pénibilité est bien réelle à travers les conditions de réalisation du travail, elle est avant tout un construit social (Loriol, 2010) qui repose sur un processus dynamique représentationnel, dont les éléments centraux (Abric, 1989) sont caractérisés par des aspects physiques du travail et, en périphérie, par des aspects liés à l'environnement social qui renforcent la conception de la difficulté du travail. Ainsi, par exemple, le fait de « s'occuper d'enfants » renvoie à une certaine pénibilité telle qu'attendue et à une réalité socialement acceptable, exprimée –voire reproduite– par les agents. Ces éléments confirment la dimension normative présente dans toutes les situations de travail qui sont le lieu de confrontation et d'articulation de l'individu avec le groupe et l'organisation. Néanmoins, ces facteurs psychosociaux posent plusieurs problèmes :

- Contrairement à d'autres, ces variables ne se mesurent pas et il n'y a pas de relation de causalité simple et directe entre les caractéristiques des situations de vie et de travail et leurs effets sur le vécu au travail ;
- En outre, au-delà des caractéristiques objectives du travail, c'est aussi la capacité individuelle et collective à s'adapter et à les faire évoluer qui est déterminante. Il s'agit donc de comprendre la dynamique des processus qui permet de s'en arranger ou au contraire qui nuit au bien-être des individus.



In fine, et comme le montrent ces recherches, la pénibilité ne peut être totalement visible, c'est-à-dire accessible par l'observation ; tout ne se voit pas directement dans les situations de travail, même en passant beaucoup de temps sur le terrain. Plus encore, l'objectivation de la pénibilité ne semble pas avoir de sens car c'est aux yeux des individus qu'elle prend forme et corps éprouvant alors les limites méthodologiques pour saisir cette réalité. Ici, la vision des individus sur ce qui constitue une contrainte dans le travail doit être interrogée mais avec prudence. La pénibilité au travail est un phénomène difficile à mesurer, car elle couvre à la fois des aspects ancrés dans le « réel » du travail mais aussi relatifs à l'expérience « vécue » des personnes, surtout dans ses dimensions psychiques, alors que les enjeux de son évaluation sont importants pour l'action (recherche d'objectivisation, mesures de reconnaissance...).

6.2 Inaptitude professionnelle (Thème 2)

Dans un contexte économique où la maîtrise des coûts de production est centrale, l'organisation des entreprises a subi certaines modifications entraînant un déclin des conditions de travail (Pailhé, 2004 ; 2005). La santé au travail et la prévention des risques professionnels font donc partie des enjeux majeurs dans les entreprises. À la suite d'un accident du travail, une maladie professionnelle, ou une usure due à la pénibilité du travail, certains travailleurs voient leurs capacités physiques et/ou psychologiques se réduire. Dans cette situation, l'employeur a plusieurs solutions : le licenciement, le reclassement ou l'adaptation du poste de travail (Omnès & Bruno, 2004). L'inaptitude est un phénomène en augmentation ces dernières années à cause, notamment, du développement des pathologies ostéo-articulaires et du vieillissement des travailleurs. Autrement dit, la frontière entre aptitude et inaptitude est difficile à établir. Dans les entreprises, trois acteurs jouent un rôle majeur sur ce sujet :

- Le responsable des ressources humaines qui intervient par la mise en œuvre du reclassement en confrontant l'offre de postes disponibles dans l'entreprise, aux compétences évaluées de l'opérateur tout en tenant compte des réserves ou restrictions formulées par le médecin du travail ;
- Le responsable de la prévention qui analyse les postes de travail en vue d'identifier et d'évaluer les risques auxquels est exposé l'opérateur ;
- Le médecin du travail, en charge de la santé du travailleur, qui émet des préconisations sur les tâches et les conditions dans lesquelles il peut les effectuer par une adaptation du poste de travail grâce à des moyens de compensation.

Néanmoins, des critiques sont fréquemment exprimées par les employeurs concernant formulation des avis des médecins du travail (Gosselin, 2007). Parmi celles-ci, il y a la précision de l'avis en réponse à la question posée de savoir si le salarié peut ou non continuer à tenir son poste de travail. Dans le meilleur des cas, la question de l'aptitude est abordée au travers d'une fiche de poste qui rend compte de la prescription du travail en intégrant des facteurs de risque. Cette formalisation est généralement différente, voire éloignée, de l'activité réelle de travail notamment car elle s'appuie sur des données figées que ce soit pour décrire les exigences des tâches, les moyens disponibles ou les compétences attendues de l'opérateur. Dans de nombreuses entreprises, ces informations ne sont pas actualisées et l'évaluation des risques professionnels, par exemple, relève plus souvent d'une démarche administrative visant à renseigner un document « type ». Ainsi, même si chacun de ces acteurs dispose de moyens pour gérer l'inaptitude, leur approche s'inscrit avant tout dans une perspective réglementaire. Celle-ci peut difficilement prendre en compte la complexité de la



problématique car la question de la santé au travail suppose une approche systémique dépassant les modèles formels qui réduisent les liens entre l'homme et le travail à des injonctions et des précautions (Davezies, 2000 ; 2005). Les formulations d'inaptitude sont donc bien souvent imprécises soit par une méconnaissance de l'activité réelle de travail soit en raison de représentations partiales déclarées par l'opérateur quant à ses capacités d'action. L'adaptation des postes de travail, en plus de constituer un coût pour les entreprises, ne garantit pas toujours la performance de l'opérateur ni la préservation de sa santé. Quant à l'intégration de travailleurs ayant des restrictions, au sein d'une équipe, elle peut avoir des incidences sur les conditions de travail des collègues et la productivité, requérant alors de repenser l'organisation du travail. En résumé, la gestion des restrictions n'est pas aisée à plus d'un titre dans une entreprise.

Ces constats sont à l'origine des recherches-actions menées en 2008 et 2013 dans le cadre d'intervention ergonomique afin d'une part d'identifier les facteurs à l'origine de la dégradation de la santé au travail mais aussi de projeter ces effets, compte tenu du vieillissement à venir des populations concernées, et d'autre part de formuler des préconisations (Leduc & Vernhes, 2009 ; Leduc et al. 2014). Les terrains étudiés sont :

- Une compagnie aérienne auprès des personnels de manutention qui effectuent les tâches de chargement/déchargement de bagages dans les soutes d'avions ;
- Une entreprise de logistique où les personnels procèdent au tri des courriers et des colis dans une plateforme Industrielle de traitement.

Les résultats ont permis de recenser, parmi les facteurs, une organisation du travail n'intégrant pas suffisamment la répartition de l'exposition aux facteurs de risque, un défaut de maintenance préventive et corrective des outils de production et enfin un déficit d'information sur l'astreinte réelle catégorisée propre aux postes occupés. À titre d'exemple, l'analyse du travail –fondée sur des observations et des entretiens avec les opérateurs- a permis d'établir une grille d'évaluation des astreintes catégorisées en fonction de leur type (cf. Tableau 9).

Tableau 9. Évaluation catégorielle des astreintes en fonction des types de poste de travail

Poste	Astreinte...		
	Physique	Cognitive	Sensorielle
Quai	+++	+	+
Caissette	+++	++	+
Ouverture	+++	++	+
Redressage manuel	+	+	++
Redresseuse oblitératrice	++	++	+
Décasage	++	++	+
Tri manuel	++	+	++
Machine à affranchir	+	++	+
Encombrant	+++	+	+
Remise	++	++	+++
Collecte	++	++	+++

Légende : + « Astreinte faible », ++ « Astreinte modérée », +++ « Astreinte forte »



À partir de ces éléments, les préconisations formulées au niveau des postes de travail sont les suivantes :

- Alléger les postes plus contraignants en limitant au niveau les masses des objets manutentionnés et/ou en associant des dispositifs d'assistance (chariot à fond amovible, palonnier à ventouse...) ;
- Limiter l'occupation temporelle des postes plus contraignants au cours de la vacation. Pour ce faire, les données liées à l'astreinte physique, par exemple, sont exploitées pour déterminer une plage temporelle « supportable » par un opérateur en fonction de son niveau d'aptitude décrit par le médecin du travail ;
- Attribuer les postes moins contraignants à l'ensemble des opérateurs. Il s'agit d'utiliser l'aspect « non-sollicitant » de ces postes pour aider l'équipe encadrante dans la gestion quotidienne de l'inaptitude par une mesure préventive destinée, notamment, aux agents aptes.

Au niveau organisationnel, il est recommandé de ne pas rassembler la totalité des agents inaptes sur une vacation afin d'optimiser la répartition équitable de la pénibilité des tâches. Un nouveau mode d'attribution des postes est proposé sur le principe d'une rotation par cycle selon un rythme préétabli tenant compte à la fois des astreintes propres à chaque poste et de l'aptitude des agents. Celui-ci est défini à partir de simulations réalisées avec les agents et des recommandations formulées par le médecin du travail et l'animateur de prévention. Ainsi, la capacité limitée de certains agents est mise à profit pour tenir un poste durant une période relativement courte.

En synthèse, l'opérationnalisation de cette nouvelle forme d'organisation repose à la fois sur un outil de gestion de planning et l'application des principes suivants :

- Le nivellement des sollicitations en limitant les contraintes et en réduisant les durées d'exposition ;
- La répartition équitable des tâches en partageant les postes entre les agents aptes et inaptes ;
- La planification de l'occupation des positions de travail et l'anticipation des absences sur les postes clefs.



Ce principe organisationnel apporte certains bénéfices mais il n'est pas sans conséquences. La rotation sur les postes suppose le développement de compétences professionnelles, dont l'acquisition n'est pas aisée pour tous les agents. Ensuite, même s'il réduit les contraintes physiques, le changement induit se confronte aux habitudes de travail des opérateurs qui doivent évoluer. Par ailleurs, l'enrichissement qu'il peut apporter n'est réellement éprouvé par les agents qu'à l'issue de la période d'apprentissage ; celle-ci leur offrant alors la possibilité d'être pleinement opérationnels. Enfin, la gestion en elle-même de la rotation requiert de la part des encadrants une plus forte implication sur le management des opérateurs en situation de travail.

Ces recherches-actions montrent que la gestion organisationnelle de l'inaptitude est bien souvent fondée sur une méconnaissance de l'astreinte des tâches (au-delà d'une simple perception individuelle), des capacités des agents et des marges disponibles pour faire évoluer la situation. Ici, la formalisation du travail réel peut constituer un apport significatif dans le diagnostic médical à la condition de fournir au praticien des données exploitables et conciliables avec son acte. Ensuite, il convient de dépasser l'approche individuelle de l'inaptitude pour l'aborder au niveau de l'organisation et du collectif de travail. Ainsi, il s'agit de replacer la genèse de l'inaptitude dans l'ensemble du système de travail en s'intéressant aux postes qui génèrent de l'inaptitude ainsi qu'aux modalités organisationnelles et cognitives qui dictent leur usage par les opérateurs (Flageul-Caroly, 2001).

En conclusion, il ne s'agit pas de s'interroger sur le devenir des agents inaptes mais plutôt sur les conditions de leur mobilisation en réduisant leur handicap situationnel pour contribuer à la performance du système productif. L'analyse ergonomique du travail occupe alors une place

majeure en proposant une approche centrée sur la situation globale et le déroulement réel de l'activité. L'enjeu est d'articuler les outils traditionnels des sciences humaines pour rendre compte de manière objective du travail et de ses conditions de réalisation, tout en intégrant la subjectivité des opérateurs quant à leur vécu du travail et leur positionnement dans l'organisation. L'intervention ergonomique devient alors à la fois un cadre d'action, pour améliorer les conditions de travail en tenant compte des exigences productives, et de réflexion pour apprécier la portée des méthodes scientifiques d'investigation in situ. Elle offre une opportunité d'agir à la fois pour maintenir les opérateurs au travail dans des conditions favorables en matière de confort et de bien-être ainsi que pour prévenir l'apparition de l'inaptitude, grâce à une anticipation des méfaits possibles liés à la réalisation de certaines tâches éprouvantes au niveau physique ou psychologique. Néanmoins, cette perspective d'action sur le plan de la correction et de la prévention suppose, de la part de l'ergonome, de relier des visions du travail issues d'univers de pensée différents :

- L'univers sanitaire et social, porté par le médecin du travail et l'assistant social ;
- L'univers organisationnel et managérial, représenté par la direction et l'encadrement ;
- L'univers technique et réglementaire, assuré par l'animateur de prévention des risques et le service des moyens généraux.

L'activité réelle de travail devient alors une représentation commune et partageable sur laquelle chacun de ces acteurs fonde son action à la condition qu'elle lui soit accessible d'un point de vue sémantique et conceptuel. Ainsi, gérer les restrictions demande de la collaboration entre les différents services de l'entreprise ; la pluridisciplinarité s'illustre ici comme la voie essentielle pour y faire face. La prévention des risques professionnels, les formations gestuelles et posturales situées, les avancées technologiques ainsi que la maintenance efficace des matériels restent des éléments indispensables en amont pour traiter à la source les facteurs de risques.

Les résultats de ces études de terrain ont pu être mis à profit à l'occasion d'interventions pour concevoir intégralement des unités de production d'une plateforme de logistique européenne localisée à Paris (<https://www.air-journal.fr/2021-11-27-fret-fedex-express-devoile-ses-nouvelles-installations-a-paris-cdg-5231916.html>) ainsi que dans une verrerie industrielle implantée à Dubaï (<https://www.lesechos.fr/2013/04/saverglass-inaugure-aux-emirats-sa-premiere-verrerie-hors-de-france-320728>).

6.3 Risques psychosociaux (Thème 3)

Depuis le début des années 2000 (Valléry & Leduc, 2014), la notion de Risques Psychosociaux (RPS) s'est largement diffusée dans l'espace public, soutenue par les effets médiatiques de suicides survenus au sein de grandes entreprises et par le nombre croissant de décisions rendues par la justice suite à des événements tragiques (https://www.lemonde.fr/idees/article/2019/12/21/proces-france-telecom-un-tournant-dans-le-droit-penal-du-travail_6023715_3232.html). Ces risques révèlent un phénomène social qui émerge du monde du travail pour être réapproprié par la sphère scientifique. Tout cela s'est diffusé dans un contexte particulier d'accélération des logiques gestionnaires qui se sont éloignées des valeurs du travail au sein de structures où les conditions de travail se sont aggravées, y compris sur le plan physique. Les facteurs qui en sont à l'origine sont : l'intensification du travail (Askenazy et al., 2006), la forte dépendance par rapport aux demandes des collègues et des clients, des consignes contradictoires et des délais raccourcis (Bué & al., 2004), la précarité et la

menace du chômage (Appay & Thébaud-Mony, 1997). Les déterminants des souffrances des salariés tiennent beaucoup à l'instabilité et la complexité des organisations ainsi qu'aux difficultés des managers à piloter réellement et de manière satisfaisante ces organisations, du fait de cette complexité.



Le Collège d'Expertise et de Suivi Statistique des Risques Psychosociaux (CESSRPS) au travail définit les RPS comme des « risques pour la santé mentale, physique et sociale, engendrés par les conditions d'emploi et les facteurs organisationnels et relationnels susceptibles d'interagir avec le fonctionnement mental » (Gollac, 2012). Ainsi, les RPS résultent de conditions « préalables ». Il s'agit donc de conséquences qui en entraînent d'autres pour la santé des individus. La dimension psychosociale renvoie à l'origine du risque –porté par l'environnement et l'appréhension qu'en a l'individu– et non à sa manifestation. Toute situation de travail peut alors comporter des facteurs de RPS, ce n'est pas pour autant que des troubles psychosociaux sont observés (Burakova & Leduc, 2014). Les RPS au travail représentent, à côté des risques physiques, chimiques ou biologiques, un des problèmes majeurs actuels, dont la prise de conscience politique a donné lieu à plusieurs initiatives importantes depuis ces dernières années, que ce soit par la création de l'Accord National Interprofessionnel en 2008, le Plan Santé au Travail II (2010-2014) ou la convention signée entre l'Agence Nationale pour l'Amélioration des Conditions de Travail (ANACT) et la Direction Générale de l'Administration de la Fonction Publique (DGAFP) en 2016. Néanmoins, la majorité des grandes organisations investit le sujet et prend des initiatives. Plus récemment les petites et moyennes entreprises ont initié des démarches d'évaluation et de prévention spécifiques en matière de RPS (Brunet, 2013).

Ce contexte a été propice au développement de nombre de mes interventions ainsi qu'à des recherches-actions dont un traitant plus spécifiquement d'un facteur de risque psychosocial, à savoir les Violences Externes au travail (VE). Cette recherche, réalisée en collaboration avec Gérard VALLÉRY (Leduc & Valléry, 2017), à la demande de la CNAF, s'intéresse à « l'ensemble des actes ou incidents au cours desquels des personnes sont abusées, menacées ou harcelées dans des circonstances liées à leur travail [avec] un préjudice explicite ou implicite pour leur sécurité physique et/ou psychologique, leur bien-être physique et/ou psychologique, et leur santé physique et/ou psychologique » (Duveau, Tarquinio, & Fischer, 2003). Les principaux modèles précisent l'origine de la survenue des faits de violence au travail, mais ils sont peu explicites quant aux mécanismes psychosociaux qui sont à l'œuvre. Or, les travaux de la psychologie sociale précisent que les comportements violents vont à l'encontre des normes sociales. Face aux comportements déviants, les individus du groupe social considéré vont avoir la possibilité d'exprimer leur désaccord par l'exercice du contrôle social qui correspond à une réaction formelle ou informelle pour manifester « sa désapprobation envers le comportement d'un tiers qui s'écarte d'une norme » (Chekroun & Brauer, 2004). Ainsi, l'acte de violence est considéré comme un comportement contre-normatif qui va stimuler le contrôle social et en retour susciter, chez l'individu qui en est victime, des réactions émotionnelles hostiles susceptibles de déclencher des réactions agressives envers l'auteur du contrôle social ou une tierce personne. Bien que cette approche apporte une explication sur les réactions développées face aux incivilités, elle ne prend pas en compte la détermination des conduites en lien avec le travail. Cela constitue une limite dans la mesure où l'environnement professionnel est porteur également de normes dont la rationalité ne s'inscrit pas nécessairement dans la « logique sociale ». C'est par exemple le cas des objectifs de production qui peuvent enjoindre les travailleurs à n'apporter qu'une

aide partielle à l'usager dans la mesure où ils sont positionnés à un certain niveau de service ou encore lorsqu'ils sont confrontés à des bénéficiaires en situation de précarité ; ils peuvent alors être en tension (contradiction, conflit de rôle) entre une « logique de droit » et une « logique de besoin » (Outin, 1979 ; Valléry, Bonnefoy, Eksl, & Tedesco, 1996 ; Weller, 1994).

Dans ce cadre, la recherche menée visait à appréhender les phénomènes de violence dans le déroulement des actions engagées en situation de travail, à la fois au niveau de l'activité réalisée et du vécu associé ; c'est-à-dire au niveau des comportements mis en œuvre et de ce qui se dit sur les actes déployés et leurs perceptions. Les investigations montrent que l'émergence des VE est plutôt consécutive de la nature des activités de l'organisme, porteur d'un rôle majeur en matière d'accompagnement ainsi que de soutien financier des individus par le versement de prestations. Cet ensemble est intrinsèquement dépendant d'un système de règles précises et d'une nécessaire activité de contrôle qui « joue » en tension, à travers les différents métiers, avec le développement des formes de précarité et le développement des violences. Dans cette construction sociale des VE, les activités de travail sont captives de dysfonctionnements inhérents à la fois aux structures et aux usagers concernés. Les VE trouvent leur origine dans un multi-déterminisme composé d'une part de facteurs fluctuant et difficilement maîtrisables, comme les aspects sociétaux et individuels, et d'autre part de facteurs plutôt constants et prédéfinis tels que les aspects organisationnels, fonctionnels et temporels. Néanmoins, certaines variables semblent atténuer les effets négatifs d'une agression en milieu de travail (Niven, Sprigg, & Armitage, 2013). C'est le cas des facteurs organisationnels comme le soutien social et l'autonomie. Il peut aussi s'agir de caractéristiques individuelles telles que l'efficacité, la patience, l'écoute et la cohérence ainsi que la régulation émotionnelle.

Généralement, les incidents naissent au cours de l'interaction sociale de service et apparaissent de manière quasi-spontanée, inattendue. Trois éléments sont essentiels pour qu'ils apparaissent : l'usager, l'agent et un contexte socio-organisationnel. Dans le cas de l'interaction de service, les qualités de l'élément « usager » vont tenir à la complexité du problème à résoudre tel que formulé dans la demande de service ainsi qu'aux modalités de formulation de celui-ci. Du côté de l'agent, c'est l'adéquation de la réponse apportée, ainsi que sa forme, qui entrent en jeu. Quant au contexte, c'est un catalyseur de l'interaction notamment au travers de variables telles que la prescription du travail ou les caractéristiques de l'offre de service.

Les agents les moins expérimentés semblent les plus « tolérants » aux VE, dans la mesure où ils en déclarent moins. À l'inverse, pour les plus expérimentés, la nature « sociale » de leur travail est considérée comme un objet à part entière, constituant bien souvent le leitmotiv d'entrée dans le métier. Aussi, la violence ne peut y avoir de place d'une part car c'est un fait « anormal » sur le plan social et d'autre part en raison de leur mission professionnelle consistant à faire du contrôle social. Ils sont donc en quelque sorte des « porteurs de la norme ». Chez les moins expérimentés, qui sont aussi les plus jeunes, la confrontation régulière à ces événements – dans le cadre d'expériences de vie personnelle – rehausse le seuil d'acceptabilité des comportements contre-normatifs. Ainsi, les agents développent des stratégies différentes qui renvoient à leur statut, leur expérience et à la nature même des cadres de traitement du service. Ici, la prescription et l'activité réelle travail définissent la norme de ce qui est acceptable au niveau social ; la mission à remplir en indiquant les demandes à traiter et les prestations à fournir. Or, ce cadre socio-professionnel prend le pas sur la « norme sociale » de la société civile et fait office de métarègle sociale. Certains comportements deviennent



alors « plus » acceptables que d'autres au motif qu'ils sont liés au travail et que ce n'est pas l'individu qui est visé mais l'institution qu'il représente, même s'il peut en être la victime.

Les incivilités, et plus largement les violences sont les symptômes d'une société donnée, le reflet de dysfonctionnements sociaux profonds qui se jouent à travers des interactions individuelles et situées et ce, bien au-delà des défaillances organisationnelles. Le travail est le théâtre d'une réalité plus complexe des violences dont les enjeux et les modes de résolution dépassent le cadre stricto sensu de la sphère professionnelle. Les VE émergent sous des formes multiples dans la dynamique des échanges ; elles résultent d'un embrasement composé d'événements locaux et contextuels et de facteurs plus profonds, difficilement visibles, ancrés dans des histoires individuelles, sociales, culturelles et identitaires des interlocuteurs. En cela, le travail est à la fois une scène et un déterminant à part entière.

Sur le plan pratique, la prévention des VE peut combiner deux niveaux de gestion du risque :

- L'un sur la sécurité réglée qui définit des principes et modalités d'action a priori (une sorte de ligne de conduite à tenir avec des dispositifs formels de prévention, de nature technique et organisationnelle) ;
- L'autre sur la sécurité gérée, qui se manifeste dans les situations de travail quotidiennes, où il s'agit plutôt de définir un cadre permettant l'élaboration collective en situation de modalités d'action, d'étayage de règles partagées du métier et apprises aux nouveaux arrivants, de repérage d'indices de « digression divergente », permettant de faire face aux situations de violences (Daniellou, Simard, & Boissières, 2010).

Ces pistes de préconisations supposent de repenser l'organisation du travail. Or, les dirigeants d'entreprise ou de structures publiques et parapubliques ne sont pas forcément disposés à remettre en cause leurs modèles productifs et organisationnels. Leurs logiques à court-terme, améliorer les bilans économiques et financiers, en réduisant les moyens humains et matériels par exemple, sont difficilement conciliables avec des projets à long terme de préservation et prévention de la santé des salariés, dont les bénéfices ne sont visibles que des décennies plus tard. Aussi, ce type de démarche mériterait d'être menée auprès des actionnaires, ceux qui pensent l'économie des entreprises et exigent d'elles, et donc des salariés, une rentabilité financière. C'est là que le rapport de force se joue et que la bonne santé des salariés se décide. Ces pistes soulèvent la nécessaire articulation des préoccupations ergonomiques avec les approches économiques du travail (Bellhari & Leduc, 2012).



6.4 Apports et limites des recherches effectuées

La santé AU travail est d'abord la santé DU travail. Le caractère pénible du travail, pouvant conduire à l'inaptitude ou être porteur de RPS, doit conduire à revoir les fondements conceptuels et méthodologiques de la prévention. Selon moi, il convient de sortir du registre réglementaire du contrôle pour intégrer la santé et sécurité au travail dans les conduites de projet, l'accompagnement au changement et le soutien managérial (Grosjean & Neboit, 2000).

Comme le montrent mes travaux, les changements technologiques et organisationnels transforment fondamentalement les conditions de l'activité de travail en modifiant les règles, les modes opératoires des agents et par voie de conséquence les régulations opérées. Ils peuvent également impacter la répartition des tâches, le fonctionnement de la structure managériale ou encore les objectifs et indicateurs de suivi de l'activité. Dès lors, ces modifications ont, pour l'opérateur, de multiples effets sur ses compétences, son état de santé ou encore le sens qu'il donne à « son » travail.

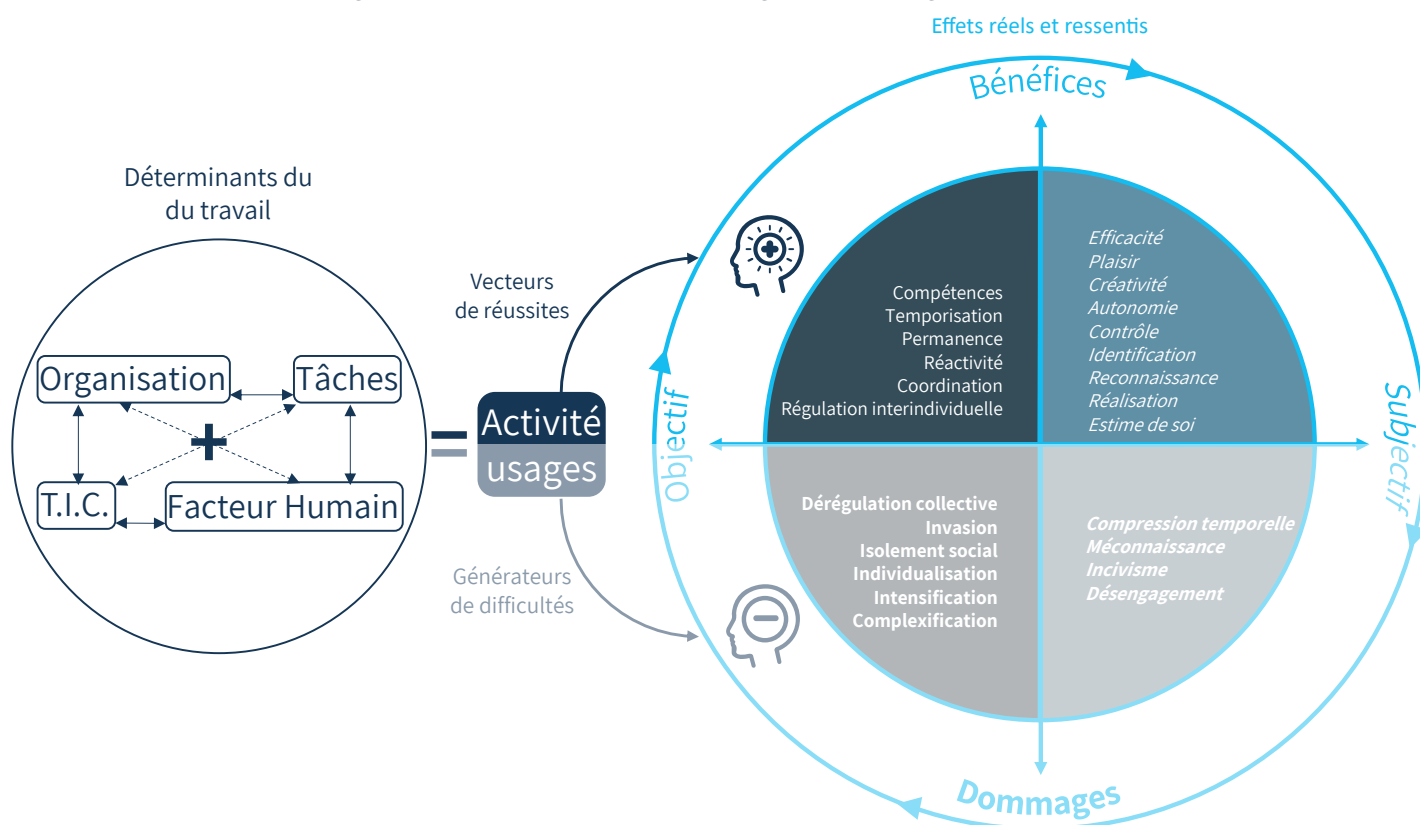
Dans ce cadre, la prévention doit devenir un moyen pour conduire les projets d'évolution des systèmes de travail. Ces derniers se caractérisent (Midler, 1996) d'une manière générale par un phénomène d'irréversibilité : en amont du projet « on peut tout faire, mais on ne sait rien », tandis qu'en aval « on sait tout, mais on a épuisé toutes ses capacités d'action ». Dès lors, il faut que les questions de prévention soient présentes dans la conduite de projet afin qu'elles deviennent une logique intrinsèque au projet. Cet aspect rappelle également la valeur ajoutée d'une ergonomie de conception pour développer la prévention primaire.

Bien que l'ergonomie soit reconnue pour sa capacité à éclairer les différences entre le prescrit et le réel, l'analyse de l'activité ergonomique du travail reste encore très « confidentielle » dans le cadre des projets de changement. Ces derniers sont bien souvent conduits à partir de représentations partiales, par exemple en considérant que la technologie est infaillible (« ça doit marcher ! ») et partielles des réalités du travail (« en général ça se passe comme ça ! »). Il n'est pas rare que certaines tâches soient omises par méconnaissance du travail à faire « en réalité » pour que cela fonctionne au quotidien. Compte tenu de ces enjeux sur le travail, l'ergonomie en tant que « discipline scientifique qui vise la compréhension fondamentale des interactions entre les humains et les autres composantes d'un système... » (Bridger, 2018) peut avoir toute sa place dans ce mouvement. Mais force est de constater qu'elle reste encore largement sous sollicitée par les concepteurs et dirigeants, notamment, en raison de biais cognitifs comme la sous-estimation des risques (professionnels) ou la surestimation des capacités adaptatives du Facteur Humain.

Les évolutions technologiques et organisationnelles peuvent offrir des opportunités pour développer favorablement la santé au travail mais elles comportent intrinsèquement des risques dont les sources de danger sont liées à la fois aux capacités des technologies, aux modalités de définition et répartition du travail ainsi qu'aux enjeux des pratiques numériques (cf. Figure 23).



Figure 23. Causes et conséquences des usages des technologies pour le travail



Chapitre 7. Les Facteurs technologiques et organisationnels (Axe 2)

7.1 Technologies de l'information et de la communication (Thème 1)

Depuis les années 1970, les Technologies de l'Information et de la Communication (TIC) se sont rapidement développées et diffusées au point d'occuper, aujourd'hui, une place majeure dans les situations de travail et de vie quotidienne (Bobillier-Chaumon, 2013 ; Valléry, et al., 2010). Leurs caractéristiques techniques et fonctionnelles, notamment en termes de disponibilité et d'instantanéité, réduisent fortement les contraintes de temps et d'espace (O'Mahony & Barley, 1999). Elles permettent également de multiplier les échanges et le nombre d'interlocuteurs en introduisant de nouvelles pratiques de travail collectif et collaboratif (Détienne et al., 2010 ; Peyrat-Guillard & Samier, 2003) mais aussi de créer de nouveaux rapports avec les clients (Navarro et al. 2001). Ainsi, ces technologies peuvent aussi bien aboutir à des organisations flexibles ou au contraire rigides –de type néo-tayloriennes– par un renforcement des principes organisationnels. Elles accompagnent des choix d'organisation, (re)modèlent ou (re)structurent des types d'activité et peuvent être une ressource ou une contrainte pour l'individu et le collectif de travail (Bobillier-Chaumon, 2013). Les liens interindividuels sont développés ou renforcés par la nécessité d'un travail en réseau selon le statut du salarié dans l'organisation. Elles modifient, voire complexifient, les interactions entre les agents et leurs clients (Tertre et Ughetto, 2000). En résumé, les TIC contribuent aux transformations du travail grâce à l'automatisation de processus, la rationalisation du travail, l'introduction de nouveaux canaux de diffusion de l'information et le management à distance (Conjard, 2015).

C'est dans ce cadre que j'ai pu procéder à la fois à des recherches et des interventions s'intéressant aux impacts des TIC (Leduc et al., 2015) ou aux conditions de leur adoption en situation de travail (Leduc, et al. 2018). Concernant le premier point, il s'agit d'une recherche menée au sein de la gendarmerie nationale suite au déploiement d'outils de communication synchrone (téléphonie mobile) et asynchrone (messagerie électronique) afin d'apprécier leurs modes d'utilisation et leurs impacts sur la communication et la gestion de l'information. Ce contexte impose de nouveaux rôles aux encadrants en introduisant une forme de rupture dans la mise en œuvre du leadership via un management à distance, sans présence physique, permettant de communiquer avec des subordonnés dans des lieux et des moments différents.

Les résultats montrent que les TIC réinterrogent le rôle de celui qui détient l'information dans l'exercice de l'autorité et soulignent l'importance du respect de la voie hiérarchique pour l'efficacité du commandement. Ainsi, les encadrants doivent désormais aller demander de l'information auprès des subordonnés pour pouvoir continuer à avoir une vision claire sur une situation donnée. Quant à ces derniers, ils n'hésitent pas à s'en emparer pour s'adresser directement à la personne la mieux à même de répondre à leur demande sans respecter l'ensemble de la voie hiérarchique.

Du fait ces technologies, l'exercice du travail d'encadrant ne se fait pas de manière linéaire. Ce morcellement de l'activité, observé de manière récurrente dans d'autres métiers (Guilbert & Lancry, 2005), est vécu difficilement par les commandants interrogés. Cela renforce également le sentiment de contrôle de leur activité d'une part car leurs usages sont enregistrés et d'autre part car il est attendu désormais de pouvoir rendre compte au supérieur hiérarchique de la production de l'unité et de la gestion d'un évènement en temps réel. Les TIC contribuent à réduire les marges d'autonomie



perçues dans le travail alors même qu'elles offrent de la latitude pour réfléchir au traitement d'un problème et agir au quotidien. Elles sont aussi à l'origine d'une intensification de la charge de travail et de la réactivité attendue et ce, aussi bien chez les encadrants que les subordonnés. Ces changements, pour être acceptables et supportables au quotidien, supposent une modulation de l'encadrement, notamment en introduisant la participation des subordonnés à l'exercice du commandement (Vendramin & Valenduc, 2002). C'est finalement un changement de paradigme en matière d'influence qui passe de la soumission à l'autorité (Milgram, 1994), caractéristique du commandement dans l'univers paramilitaire, à la soumission librement consentie (Joule & Beauvois, 1998). Dans ce dernier cas le subordonné a le sentiment d'être acteur de son travail et non pas un agent subalterne au service de la hiérarchie.

Le choix des TIC, synchrones ou asynchrones, tient compte de l'urgence temporelle mais aussi et surtout de la nécessité de coordination visée par les encadrants. L'efficacité pour diriger tient alors à la capacité d'articuler les différents outils de communication (Toulemonde & Garré, 2010). Cette capacité d'organiser différents niveaux de communication se rapproche de la qualité de mettre en relation (relating) telle qu'elle est décrite dans le modèle de Sloan (1963). Celui-ci indique également que la capacité à faire sens (sensemaking) est essentielle. Or, grâce aux TIC, l'information est désormais accessible et partagée par tous, ce qui requiert chez les encadrants de savoir expliquer, convaincre ou obtenir une adhésion. Autant de compétences sociales associées aux situations qui vont au-delà du commandement fondé sur l'autorité statutaire. De plus, dans la pratique de commandement, les encadrants choisissent des technologies en tenant compte de l'impact qu'elles ont sur les subordonnés. Ainsi, les TIC asynchrones écrites visent à renforcer le caractère officiel de l'information transmise ; c'est une trace du commandement, qui s'inscrit sur le moyen ou long terme et que le subordonné ne peut ignorer. Tandis que les TIC synchrones orales servent un objectif temporel à court terme où le subordonné doit fournir une réponse en exécutant l'ordre dans l'immédiat.

Cette recherche donne l'opportunité de repérer un ensemble de déterminants et d'effets liés aux TIC, aux plans :

- Technologique : accessibilité, extension des moyens de travail, apparition de nouvelles sources de dysfonctionnement ;
- Social : reconsidération du statut des acteurs, modification du collectif de travail, évolution des normes sociales ;
- Individuel : développement de compétences, redéfinition des fonctions ;
- Organisationnel : renforcement des urgences dans le travail, modulation de la nature des informations transmises, évolution du travail collectif.

L'analyse des usages et incidences des TIC chez les gendarmes montre que leur mobilisation dépend des caractéristiques techniques des outils, des contraintes professionnelles, des objectifs associés aux tâches à effectuer réaliser et de la nature de l'information à transmettre ; autant d'éléments qui renvoient à l'utilité ou l'utilisabilité propres à ces outils (Brangier & Barcenilla, 2003 ; Colvin & Goh, 2004). Ces notions, qui s'inscrivent dans une approche fonctionnelle et instrumentale des TIC pour définir la qualité ergonomique des systèmes techniques, sont nécessaires mais insuffisantes pour rendre compte des processus psychologiques (influence sociale, normes sociales, estime de soi...) conditionnant l'adoption d'une technologie au profit d'une autre (Dubois & Bobillier-Chaumon, 2009). Ici, la mobilisation des TIC se fait en lien avec des enjeux psychosociaux qui s'inscrivent dans une perspective temporelle caractérisée par un degré d'urgence plus ou moins avéré. À cela s'ajoute

la contrainte exercée par l'univers professionnel qui induit des situations de subordination où un agent peut difficilement refuser d'utiliser un outil, sauf à enfreindre une prescription. D'ailleurs, Benedetto-Meyer et Chevallet (2008) rappellent qu'il est nécessaire d'une part de replacer la problématique de l'acceptabilité des TIC dans le cadre social, organisationnel et symbolique de leur mobilisation et d'autre part d'étudier les usages en tant que construction sociale, individuelle, organisationnelle et collective. Ainsi la gendarmerie adapte ses réseaux opérationnels aux évolutions technologiques et sociétales, et optimise progressivement ses capacités de communication et de gestion de l'information. Conformément à ce qu'exprime Bobillier-Chaumon (2003), « les transformations que connaissent aujourd'hui les organisations, sous l'effet de la médiatisation de nombreuses activités, initient de nouveaux usages, reconfigurent des pratiques préexistantes ou les transforment profondément ».



Le développement des TIC implique une réelle remise en question du métier, des savoirs et des savoir-faire aussi bien pour ceux qui en sont les acteurs que pour les chercheurs et intervenants. Ces nouveaux outils interrogent d'une part la recherche en ergonomie dans le champ de l'utilisabilité sur la transposition et l'évolution des modes de production de l'information et d'autre part les interventions des ergonomes quant aux plus-values réellement apportées par ces dispositifs et les réponses à donner aux décideurs de ces projets au regard des attentes projetées et des « espoirs » qu'ils fondent, en matière d'innovation, dans les inventions technologiques. Au regard de la vitesse des évolutions technologiques et des transformations organisationnelles associées, la question des liens entre travail, santé et usage apparaît comme prépondérante et mérite d'être plus largement investiguée en intégrant également les conditions de leur acceptabilité. C'est ainsi, qu'en complément de ces travaux, j'ai mené des recherches-actions pour comprendre les conditions d'adoption afin d'identifier les facteurs qui favorisent, ou freinent, les comportements d'usage (Barcenilla & Bastien, 2009 ; Bobillier-Chaumon & Dubois, 2009 ; Bobillier-Chaumon, 2013).

7.2 Digitalisation (Thème 2)

Au sein des entreprises, la question du numérique n'est pas nouvelle puisque l'introduction des TIC est engagée depuis plus de 30 ans. Aujourd'hui, elle pose de nouvelles questions sur le travail avec le développement de l'économie numérique (Colin et al., 2015 ; Rosa, 2013). La Transformation Numérique (TN) correspond au procédé consistant à informatiser des moyens ou objets du travail humain ; c'est-à-dire à mettre à profit les capacités des ordinateurs ou systèmes électroniques pour traiter et échanger automatiquement des informations. Cette évolution est vue, par nombre de structures privées ou publiques, comme un facteur d'efficacité et de compétitivité, voire de résilience. Toutefois, la TN n'est pas qu'une question d'outil technologique, elle s'accompagne bien souvent de nouvelles méthodes et formes d'organisation du travail. L'usine du futur en est un des multiples exemples avec l'utilisation des technologies connectées pour améliorer la gestion de la production et des ressources. Köhler et Weisz (2018), précisent que l'évolution de l'industrie issue de la TN (industrie 4.0) « ne signifie pas plus d'automatisation ou de robotisation... mais une nouvelle production de flux d'informations entre les machines, les hommes, les produits, les utilisateurs finaux ». Dans le secteur des services, caractérisé par la production de biens immatériels, cette révolution s'appuie sur l'automatisation de certains traitements des informations, l'intégration de systèmes experts d'aide à la décision voire l'externalisation d'opérations à faible valeur-ajoutée vers

les clients. Pour autant, les effets de cette « technologisation » ne sont pas neutres sur le travail (DARES, 2018). L'usage des TIC est « fortement corrélé à une charge de travail et une charge mentale importantes, ainsi qu'à des situations fréquentes de débordement du travail sur la sphère privée » (Elie-Dit-Cosaque, 2011).

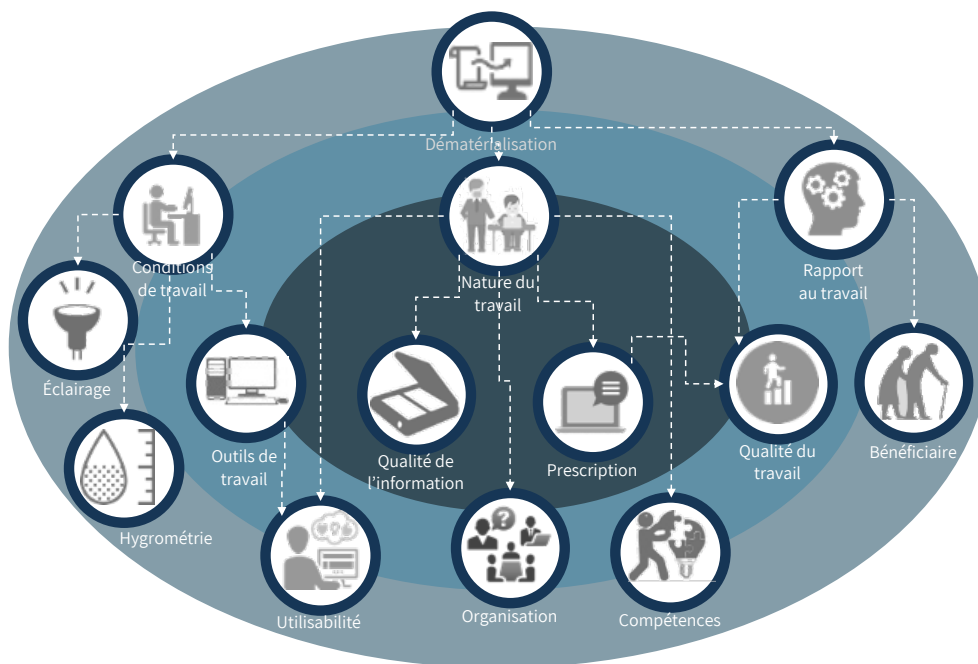
Dans ce cadre, j'ai réalisé plusieurs études de terrain dans des secteurs économiques variés (administration fiscale, transport aérien, sécurité sociale...), motivées par des demandes de structures qui ont introduit de nouveaux outils ou modifié des processus existants grâce à l'informatisation (Leduc, 2017 ; Leduc & Ponge, 2018). Ce sujet a été investigué dans ses différentes dimensions et notamment aux niveaux :



- Physique : les conditions de travail occupent une place non négligeable dans la mesure où désormais une grande partie des tâches s'effectue à l'aide de l'outil informatique. Or ce dernier requiert des caractéristiques situationnelles spécifiques pour être mis en œuvre ;
- Psychologique : les fonctionnements et services des TIC interrogent directement les processus cognitifs ainsi que le rapport au travail. Les fonctionnalités de traitement des informations sollicitent différemment les mécanismes intellectuels sur le plan quantitatif et qualitatif. Les compétences des agents sont éprouvées notamment en lien avec l'usage de l'outil informatique ;
- Technologique : la dématérialisation pose des questions quant aux outils de numérisation, de catégorisation documentaire, d'indexation pour l'archivage des documents, de consultation et manipulation mais aussi de distribution des informations sur les postes de travail en lien avec les équipements informatiques et les fonctionnalités des applications logicielles ;
- Organisationnelle : cette évolution suppose de prendre en compte les modalités de traitement des données car désormais ce sont les outils qui initient le processus de production ;
- Sociale : les relations de travail sont modifiées à la fois dans leur nature mais aussi dans leurs modalités de mise en œuvre.

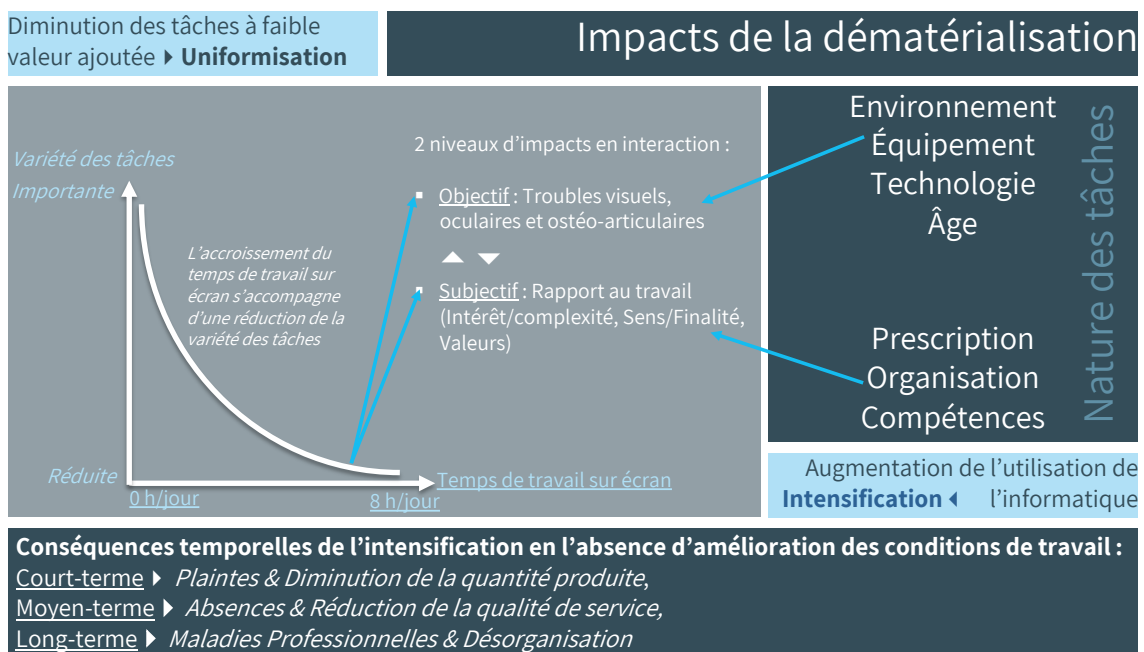
Dans le cas de la dématérialisation, les changements induits se situent principalement au niveau des conditions physiques de travail, de l'organisation du travail, des exigences cognitives et des aspects sociaux (cf. Figure 24). Le travail dématérialisé, dans la mesure où il s'effectue exclusivement sur écran, se révèle exigeant quant aux conditions de sa mise en œuvre. Les ambiances visuelles, thermiques et hygrométriques jouent un rôle non-négligeable pour le bien-être des agents, tout comme les caractéristiques matérielles des postes de travail (dimensions des plans de travail, taille et nombre d'écrans...). La réalisation des tâches est également affectée que ce soit dans leur organisation, les prescriptions associées ou les informations requises. De manière corrélative, cela révèle certains aspects cognitifs notamment en lien avec la maîtrise de l'outil informatique et les caractéristiques d'utilisabilité de ce dernier. Enfin, le rapport au travail est impacté à la fois dans la définition individuelle du travail de qualité (Clot, 2013) ainsi qu'au niveau de la représentation du destinataire du service produit : l'utilisateur. Or, ce dernier constitue bien souvent, aux yeux des agents, la figure finalisée du travail à faire. Ici, la disparition du papier, par sa transposition sur l'écran, semble renforcer une représentation technicisée de l'objet du travail, réduisant d'autant l'humanité de l'activité.

Figure 24. Panorama des effets de la dématérialisation



In fine, il apparaît des impacts, positifs et négatifs, liés à la dématérialisation dont l'origine tient à un changement profond dans la nature du travail au niveau de l'uniformisation des tâches et de l'intensification de l'usage de l'informatique. Ces impacts objectifs et subjectifs (cf. Figure 25) s'actualisent différemment selon les caractéristiques des environnements de travail, des équipements et technologies mobilisées, des prescriptions, de l'organisation du travail mais aussi en fonction des compétences disponibles ou mobilisées par les travailleurs. Tout cela s'inscrit dans un cadre défini par la nature même des tâches. Autrement dit, d'une situation de travail à l'autre, et selon les personnes, ces incidences prennent des formes radicalement différentes.

Figure 25. Impacts objectifs et subjectifs de la dématérialisation



Ces résultats montrent que le numérique n'est pas qu'une simple évolution technologique des outils de travail ; c'est avant tout une transformation radicale de l'activité de travail à la fois dans sa représentation (rapport au travail) et sa réalisation (activité réelle) : plus l'agent passe de temps à travailler sur écran et plus le sentiment de monotonie s'accroît. La TN induit une évolution de l'ensemble des déterminants de l'activité de travail qui touchent tant l'organisation, les relations internes et externes que les opérateurs eux-mêmes. À ce titre, la dématérialisation révèle de nombreuses questions quant à l'implication individuelle dans l'activité de travail, mais aussi dans la nécessité d'adopter une approche conceptuelle qui dépasse le « poste » pour aborder la « situation » de travail. Ce ne sont pas tant les « conditions de travail » qui sont en jeu ici, mais bien plutôt la définition de la « condition de travail » (Hubault, 2013). Ainsi, du point de vue des agents, l'interrogation se porte quant à leur capacité et pouvoir d'agir (Clot, 2008). L'intérêt accordé à la TN dans le champ des conditions de travail est directement corrélé avec le développement des questions autour des risques liés aux enjeux psychosociaux et à la dégradation du rapport au travail. La TN n'est pas qu'une transformation des outils. Ces répercussions plaident pour une autre approche où « les projets de transformation sont une occasion idéale d'agir sur l'ensemble des déterminants du travail et d'inciter au développement de la prévention » (Ponge & Dugué, 2017). Il est donc indispensable de s'interroger à la fois sur les manières d'intégrer la prévention en amont des projets de TN et sur la place qui peut être accordée aux ergonomes dans ce type de changements. Dès lors, pour que la TN puisse constituer une opportunité pour de meilleures conditions de travail, il est indispensable de l'aborder à la fois en :

- Intégrant les enjeux du travail hic et nunc et non tel qu'il doit être dans l'idéal ;
- Concevant des systèmes de travail « capacitants » et pas uniquement des systèmes de production ;
- Repensant la définition des organisations et l'accompagnement du changement du point de vue du travail réel.



7.3 Travail médiatisé (Thème 3)

Les TIC, et plus largement la TN, impactent fondamentalement la nature du travail humain, comme cela est montré précédemment. Ces outils « matériels » touchent l'immatériel de l'activité invisible dans ses dimensions cognitives et sociales. Ils s'immiscent dans la réalité et les représentations qui en sont issues. Autrement dit, ils donnent naissance au travail médiatisé (Felio, 2016) ; c'est-à-dire un tiers qui s'interpose entre le facteur humain et l'objet sur lequel il opère. Ce médiateur contribue à la circulation des informations, à la compréhension des situations ou à la mise en relation des acteurs du travail. Pour autant, il n'est pas neutre, indépendant et impartial car la technologisation est motivée par des enjeux de productivité économique et de rentabilité financière. Or, tout cela pose nécessairement des questions sur les exigences du facteur humain et les conséquences possibles sur son développement mais aussi plus largement sur sa contribution sociale et environnementale. Il est possible d'aborder cette problématique sous deux angles :

- Soit lors de la mise en place de nouvelles formes d'organisation du travail –permises grâce aux technologies- afin d'assurer la production de biens ou de services ;
- Soit via l'introduction d'artefacts technologiques pour la réalisation des tâches.



Le premier cas a fait l'objet de deux études de terrain sur l'Enseignement À Distance (EAD) imposé par la pandémie liée au COVID-19 (Leduc, 2020). Le second repose également sur deux études relatives à l'utilisation de la Réalité Mixte en milieu industriel (Lefèvre & Leduc, 2019).

Le confinement sanitaire a modifié les modalités pédagogiques d'enseignement, de suivi des étudiants et de contrôle de leurs acquis, via l'enseignement à distance. Cette situation a exigé d'utiliser les outils informatiques et plus globalement de s'adapter ; elle s'est imposée à tous – enseignants comme étudiants – balayant les réticences psychologiques sociales et cognitives ainsi que le cadre organisationnel historique actuel de l'enseignement supérieur en présentiel. Pour moi, elle a constitué une occasion unique d'étudier le travail pédagogique au regard de ce cadre organisationnel inédit (Leduc, 2020). Les enseignants sont d'abord et avant tout des travailleurs dont les tâches doivent être définies au regard de ce qu'ils produisent et des objectifs associés, du processus qui le soutient (déroulé pédagogique, articulation inter-enseignements, modes de transmission, modalités d'apprentissage et de contrôle) et de l'organisation que cela requiert à un niveau intra et interindividuel au sein d'un département. Dans ce contexte, j'ai procédé à une enquête de terrain auprès des enseignants et étudiants de mon département via :

- Principalement la diffusion de questionnaires en ligne comportant des items communs à chacune des populations ainsi que des items spécifiques selon leur statut ;
- Et en complément par l'analyse des interactions entre enseignants lors des réunions en visioconférence ainsi que des courriels échangés durant cette période.

Enseigner suppose d'abord de susciter et maintenir une attention « cognitive » qui s'obtient dans une relation sociale. Ainsi l'enseignant régule son discours à mesure que les étudiants, par leurs comportements verbaux et non-verbaux, signifient ce qui est ou non compris. Cette dynamique d'apprentissage est favorable pour une pédagogie en présentielle et synchrone mais difficile à maîtriser dans un cadre asynchrone et à distance. Cette situation « forcée » révèle les limites fondamentales des mécanismes pédagogiques, tout en accélérant la transformation des modes de travail des enseignants. Dans les premières semaines de confinement, il apparaît du côté des enseignants :

- Un manque de compétences d'utilisation du numérique, ce déficit tend toutefois à se réduire au fil du temps comme l'atteste l'accroissement du nombre de participants aux réunions hebdomadaires ou le développement d'initiatives d'enseignement pour assurer la continuité pédagogique (ex. : mise en ligne de diaporama sonorisé) ;
- Un déficit de formation à l'ingénierie techno-pédagogique, compensée en partie par des actions d'auto-formation aux nouveaux outils en ligne ainsi que le partage, entre enseignants, d'astuces ou de retours d'expériences ;
- Une transposition à l'identique des pratiques d'enseignement, consistant à reproduire à distance des activités conçues pour un apprentissage en présentiel ;
- Un accroissement des échanges avec certains étudiants en situation de « stage à distance » pour les accompagner dans les missions confiées par les entreprises ;
- Une augmentation significative des réunions de département rassemblant la quasi-totalité des enseignants pour débattre de problèmes liés à la situation actuelle (ex. : encadrement et suivi des étudiants en stage) et définir communément les consignes à donner aux étudiants ;
- Des aléas techniques ; les services numériques n'étant pas dimensionnés ni conçus fonctionnellement pour répondre à l'ampleur et à la nature des besoins. À plusieurs reprises, des débats ont eu lieu sur les autres outils disponibles tels que Skype Entreprise®, Zoom® ou Discord® ; les deux premiers permettaient d'organiser des séances avec un nombre conséquent d'étudiants tandis que le dernier

semblait plus aisé à utiliser par les étudiants. Toutefois, aucune position commune n'a été arrêtée ; chaque enseignant utilisant l'une de ces technologies en fonction de la maîtrise qu'il en avait ;

- Une acquisition progressive de la maîtrise des différents outils numériques signant le développement de compétences et en arrière-plan une forme de résilience dans cette situation inédite d'autonomie chez soi ;
- Un développement de stratégies pour maîtriser les tentatives de fraude telles que la multiplication des sujets, l'introduction de variables aléatoires dans les opérations de calcul ou la réduction du temps des épreuves. À titre d'exemple, un enseignement a développé un algorithme pour générer des exercices uniques et propres à chaque étudiant, évitant ainsi la reprise de résultats de l'un à l'autre.

Chez les étudiants, des constats similaires sont observés, notamment dans les compétences numériques et les moyens technologiques, auxquels il convient d'ajouter :

- Une attention limitée que rapporte une large majorité d'étudiants. Au-delà d'une heure, des usages distrayants se développent et ce d'autant plus aisément que l'outil numérique le permet, voir l'encouragement par les notifications diversement reçues via la messagerie électronique, les messages textuels de téléphonie mobile (SMS) ou les réseaux sociaux ;
- Une utilisation de la messagerie électronique qui ne relève pas d'un rituel quotidien comme le montre les mails envoyés à leur attention et que nombre d'étudiants disent ne pas les recevoir, alors même qu'ils n'ont pas consulté ladite messagerie, ou bien n'ont pas réussi à identifier la priorité liée aux informations contenues, voire encore la création récurrente de nouvelles adresses mail par défaut d'un usage de la précédente la rendant de fait caduque (ou tout simplement l'oubli du mot de passe pour y accéder) ;
- Des déficits chroniques dans la maîtrise des connaissances fondamentales liées à la lecture et l'écriture qui de fait sont nettement plus perceptibles avec la croissance des échanges écrits, par mail notamment, avec le corps enseignant ;
- Des stratégies individuelles d'organisation du temps travail et de conciliation avec les univers de la vie privée ;
- Des stratagèmes illicites pour réussir en raison de modalités de surveillance inadaptées aux conditions d'évaluation des acquis.

Près des deux-tiers des étudiants ont estimé que l'EAD n'était pas adapté pour leur formation. Ce n'est pas tant la possibilité de contacter les enseignants qui semblait poser un problème que la proximité ressentie, qui peut possiblement se traduire à travers une disponibilité située des enseignants, lorsque les étudiants sont au département. En outre, un ressenti plus difficile s'est ajouté au niveau de la concentration, de la compréhension et de l'apprentissage. Seules les perturbations liées aux autres étudiants en situation présentielle semblaient moins perçues et constituaient un agrément de l'EAD.

Mais, une large majorité est en défaveur de cette formule pédagogique. Sur les autres items, comme la gestion personnelle du temps, le travail individuel ou le stress ressenti, les étudiants sont très partagés ; donnant à voir une situation insatisfaisante pour la moitié d'entre-eux. C'est également le cas pour l'appréciation mitigée de la visioconférence. Concernant le contrôle des connaissances, les étudiants sont largement en faveur des évaluations à distance à l'aide de Questionnaires à Choix Multiples en ligne, qu'ils estiment comme plus aisées. L'analyse des stratégies mises en œuvre révèle qu'une grande majorité utilise prioritairement leur support de cours, puis un sur deux déclare faire appel à des collègues distants par échange vocal ou textuel. Enfin ils n'hésitent pas à effectuer simultanément des recherches d'informations sur Internet voire à solliciter un tiers coprésent. Ce phénomène de tricherie académique semble trouver son origine dans le stress éprouvé, l'anxiété voire la déprime accentuée durant cette période particulière. Les recherches sur le sujet montrent

que les émotions négatives amènent les étudiants à considérer ces comportements comme plus acceptables ; elles sont également liées à des attitudes plus permissives à l'égard de la tricherie qui conduisent à les percevoir comme plus normales (Tindal et al., 2021).

En résumé, les impacts observés concernent :

- L'organisation du travail (planification, ordonnancement, collaboration, objectivation, gestion de la charge, distribution des tâches) ;
- Les compétences (savoir, savoir-faire, savoir-être, qualités personnelles...) ;
- Les dimensions sociales (cohésion, soutien, interaction) ;
- Les aspects techniques et technologiques.



L'enseignement est le fruit d'un processus historique qui a notamment retenu les principes de simultanéité, avec le respect des unités de temps de lieu et d'espace, un savoir académique réifié sous forme de programmes et de manuels, et des normes spécifiques de communication entre les enseignants et les étudiants. Or tout cela est bousculé par la distance ; tout cela est transformé par l'usage des techniques numériques. L'approche mimétique ne convient pas. Quand l'enjeu, en classe, consiste à personnaliser les parcours d'apprentissage au sein d'un groupe d'étudiants présents, le défi, à distance, est de susciter un sentiment d'appartenance chez des étudiants dispersés, et donc de composer avec les trajectoires individuelles pour faire « groupe ». Dans ces conditions, le changement des méthodes d'enseignement s'impose non seulement pour des raisons sanitaires mais aussi pédagogiques, sans compter les arguments environnementaux, économiques et sociaux.

L'EAD est un travail pédagogique à part entière, supposant non seulement un ensemble de moyens matériels et d'environnements personnels adaptés, mais aussi des règles et procédures préalablement écrites (c'est-à-dire testées et validées formellement). Cela implique aussi l'impérative prise en compte des contingences propres au facteur humain, qu'il soit « étudiant » ou « enseignant », car les capacités de régulation varient d'un individu à l'autre. Aussi, cette nouvelle modalité pédagogique doit se construire avec et pour les étudiants, à défaut de se révéler pleinement performante pour les uns comme pour les autres. Ainsi, constituer un emploi du temps en précisant ce qui est à distance ou sur site, sans tenir compte de ces réflexions organisationnelles préalables, c'est en quelque sorte « mettre la charrue avant les bœufs ».

Le second cas de travail médiatisé se rapporte à l'introduction de la Réalité Mixte (RM) en milieu industriel (Lefèvre & Leduc, 2019). Cette technologie supplétive (Bobillier-Chaumon et al., 2006) vise à compléter les capacités visuelles des opérateurs dans le but d'optimiser leur rapidité, leur précision et donc d'améliorer la fiabilité des opérations. Elle place des objets de synthèse sous la forme d'un hologramme sur l'environnement réel avec lesquels l'utilisateur peut interagir. L'étude a été réalisée au sein d'une usine produisant divers types de moteurs où un nouveau procédé de contrôle qualité est en cours de développement via l'utilisation de ce dispositif technologique. Ce dispositif est constitué d'une paire de lunettes sur laquelle s'affiche les informations nécessaires (telle que la localisation des points de contrôle qualité sur les moteurs). La position de l'utilisateur est calculée en temps réel et il peut interagir physiquement avec des éléments graphiques en trois dimensions grâce à une série de gestes à effectuer ou l'utilisation d'un périphérique de type « bouton poussoir ». La problématique de recherche traitait des facteurs d'acceptabilité nécessaires à la construction d'un environnement capacitant et de l'influence de ce dernier sur l'appropriation par les opérateurs.

L'enquête de terrain a reposé sur des observations en situation de travail et la passation de questionnaires.

Les premiers avantages ciblés sont ainsi la réduction de la durée des opérations de contrôle qualité, tout en améliorant le niveau de qualité, la réduction de la charge cognitive sur le poste et la simplification de la formation. Dans l'ensemble, les opérateurs se sont révélés optimistes et ont émis des remarques constructives vis-à-vis des aspects positifs et des éléments contraignants à améliorer. Selon les opérateurs novices, l'utilisation des lunettes a facilité l'accès à ce type de poste de travail et la réalisation des tâches contrôles de manière plus rapide. Les opérateurs les plus expérimentés évoquent eux aussi ce point, mais en précisant que la connaissance déjà possédée des points de contrôle permettait d'être plus rapide avec la check-list sur les défauts courants. L'utilisation des lunettes de RM n'a pas été perçue comme une perte de compétences ou de sens au travail, dans la mesure où les opérateurs ont conservé l'expertise du contrôle à réaliser en choisissant de le valider ou non. De même, le but n'étant pas d'imposer l'utilisation de la technologie, les opérateurs ont conservé des marges de manœuvre pour la réalisation des tâches, qu'ils ont mises à profit via l'utilisation des check-list papiers, et ont perçu les apports de cette complémentarité autorisée.

Cette recherche a montré l'importance d'intégrer les opérateurs au sein des dynamiques de changement afin de les impliquer dans la création de leur nouvel environnement et de prendre en compte leur expertise. Ainsi l'acceptabilité est favorisée et les bénéfices sont double, touchant à la fois l'entreprise et les salariés. Toutefois, la création d'un environnement capacitant passe par de nombreux facteurs en sus de l'acceptabilité technologique. Il y a notamment la conduite du projet et l'accompagnement du changement auprès des équipes.

Ainsi, il apparaît nécessaire de conduire une étude préalable et complémentaire des besoins au poste de travail qui évoluent corrélativement avec l'introduction de la technologie. Ceci permet en effet de prendre en compte les recommandations le plus amont possible au sein de la conception des projets mais aussi de réorienter les développements futurs. Néanmoins, l'une des limites de cette étude tient à l'absence d'un suivi à long terme de l'utilisation de ce dispositif, notamment aux plans de la santé et sécurité au travail.

En conclusion, il est possible de dire que la médiation technologique renforce les aspects subjectifs, objectifs et émotionnels du travail. Les TIC jouent un rôle de médiateur des problématiques organisationnelles, collectives et individuelles. Pour autant, elles permettent de mobiliser l'intelligence de travail et de mettre à profit l'autonomie procédurale pour élaborer des stratégies de contournement des contraintes et construire une certaine qualité de vie au travail. Mais, ces régulations, pour soi et autrui, sont surtout individuelles. Il apparaît donc nécessaire d'adapter au maximum la technologie à l'utilisateur afin de faciliter l'acceptabilité technologique en prenant en compte ses différentes dimensions. Les dimensions impersonnelles découlent ainsi de l'adéquation du dispositif avec les besoins de l'utilisateur qui va plus ou moins s'approprier la technologie selon sa propre perception de la situation, de l'introduction du dispositif dans son environnement et de ses habitudes de travail. La non-acceptation technologique peut alors limiter, voire empêcher, le développement et la capacité d'innovation de l'opérateur à travers son activité, ce qui est à l'opposé de la définition d'un environnement capacitant. La technologie doit, dans l'idéal, être source d'efficacité et d'efficacités, tout en permettant de « s'exprimer et s'accomplir », par le biais de son « pouvoir d'agir » (Clot, 2008).



7.4 Apports et limites des études menées

La TN modifie le travail machinal dans de nouvelles configurations productives dont la définition incombe désormais au manager, alors qu'historiquement cela relevait de l'ingénieur (Taylor, 1911). Ainsi, ce n'est pas tant la solution technique que la réponse organisationnelle qui prévaut pour répondre aux enjeux de cette évolution et comprendre le rôle du travail dans la création de valeur. Comme il est montré dans ce document, la TN est une « digitalisation de l'organisation du travail » qui va bien au-delà de ce que les entreprises ont connu avec l'introduction des premiers automatismes comme la commande numérique. Aujourd'hui, il n'y a pas seulement superposition mais inclusion des systèmes d'organisation de la production et du travail, dont l'ajustement repose sur le Facteur Humain. Ce dernier est bien souvent considéré au travers de sa capacité d'adaptation. Le travail en est complètement « transformé », ce qui nécessite de repenser la façon d'approcher la question de la TN dans les entreprises et organisations afin de concevoir des conditions de travail durables et développementales pour les individus.



Lorsque le facteur humain s'engage dans le travail, il s'expose inévitablement. Or, selon les lois de Shapero (Kaufman, 1968), il existe une relation entre le mouvement de l'innovation technique avec la régulation opérée par le facteur humain et le renouvellement des problèmes à résoudre : « Quel que soit le nombre de problèmes résolus par l'homme, il prendra en charge un nombre tout aussi grand de nouveaux problèmes ». Les usages des technologies amplifient les compétences de l'homme au travail et font naître, par la même, des problématiques inédites liées à la mutation du rapport à l'activité et à ses conditions de réalisation.

Tout cela révèle la figure active de l'homme dans les relations qu'il tisse avec son environnement ainsi que ses capacités régulatrices et émancipatrices face aux contraintes : « Aussi mauvaise que soit l'organisation d'un système, des hommes pourront le faire fonctionner » (Kaufman, 1968). C'est d'ailleurs, ce que montrent les études de terrain auxquelles j'ai contribué. Ce constat récurrent des dysfonctionnements dans les organisations de travail n'empêche en rien, finalement, que des biens ou des services soient produits mais le prix à payer est bien souvent directement supporté par les travailleurs et de plus en plus souvent par les clients ou usagers. Dans ce contexte, deux pistes apparaissent l'une scientifique et l'autre pratique :

- Sur le plan de la recherche, il semble nécessaire de construire un cadre théorique articulant les caractéristiques des TIC, les conditions de leur acception et leur apport dans la définition des ressources d'un environnement capacitant, notamment au niveau organisationnel. Bien que les liens entre ces trois dimensions s'imposent au regard des définitions propres à ces concepts, il n'existe pas –à notre connaissance- de travaux envisageant la TN comme source de développement de tels environnements situés de travail ; c'est-à-dire comme un élément central dans la création d'un environnement capacitant. Or ce lien entre TN, acception située et environnement capacitant, représente un enjeu important à la fois pour l'entreprise et le développement du bien-être au travail de l'individu ;
- En termes d'action préventive, il faut repenser les situations de travail dans une logique processuelle, organisationnelle et technologique instituant les outils comme des ressources, c'est-à-dire des moyens au service d'un projet à concevoir et non une solution pour résoudre un problème simple, en apparence.

Cette réflexion semble d'autant plus nécessaire à l'aune des communications qui sont réalisées en direction des entreprises. Ainsi, parmi les écueils avancés pour expliquer les difficultés d'adoption des nouvelles technologies dans l'industrie (Garcia-Montero, 2021) il y a, notamment :

- Le manque d'appropriation des outils numériques par les équipes métiers. La solution avancée est de mettre en place un réel accompagnement pour aider les opérateurs à se les approprier. Cette réponse tautologique montre bien l'absence d'une compréhension des mécanismes de l'acceptabilité et plus encore de la diffusion des connaissances sur ce domaine auprès de ceux qui décident et conduisent de tels projets ;
- Le fait de laisser les développements technologiques aux seules équipes informatiques. Afin de résoudre cela, il est proposé d'y faire participer les équipes. Ici, cette recommandation, largement évidente pour les ergonomes, est avancée comme une réponse originale voire innovante. C'est dire le chemin qu'il reste à parcourir pour convaincre les concepteurs du bien-fondé d'y associer les utilisateurs futurs ;
- L'implémentation des solutions qu'il est possible de faciliter par la simplification de la communication. Ici, encore il apparaît que le travail d'interopérabilité, généralement effectué par les travailleurs, semble inconnu ; révélant de fait la méconnaissance entre l'activité réelle et la tâche prescrite. Cette distinction, fondamentale pour les tenants de l'analyse ergonomique du travail, se révèle comme un problème aux yeux de ceux qui le définissent, alors même que c'est bien l'illustration de la nécessité du travail humain.

Enfin, même si la TN dans le champ des services –grâce à la dématérialisation– peut apparaître comme un progrès, il ne vaut pas tout un chacun. Selon un rapport (Défenseur des droits, 2022), « la dématérialisation est un calvaire pour les personnes les moins connectées ». Ici, sont pointés notamment, l'ergonomie des interfaces des sites internet des services publics dont la terminologie n'est pas toujours compréhensible, les procédures qui ne prennent pas en compte toutes les situations des usagers ou encore des changements réguliers générant une perte de repères. La solution semble pourtant simple : penser les outils numériques pour constituer des ressources pour les usagers comme les travailleurs qui les servent ou assistent. Le rapport préconise d'« engager un travail de simplification, de modification de l'ergonomie ou de type d'interface » en associant les usagers en difficulté avec le numérique dans l'élaboration et dans l'évaluation des processus de dématérialisation. Il indique qu'il y a un enjeu d'inclusion numérique comme stratégie complémentaire d'accès multimodal à l'administration. Or, en accord avec Degas (2022), je pense qu'il s'agit plutôt d'inclusivité ; c'est-à-dire une action conjointe des structures et des citoyens qui résonnent dans une dynamique commune, soulignant finalement ce qui manque dans ce contexte et qui se retrouve dans bon nombre de projets de transformation technologique des situations de travail ; une instance permettant le partage des échos afin d'animer un va-et-vient plus collaboratif entre les managers, ou la gouvernance, et les collaborateurs



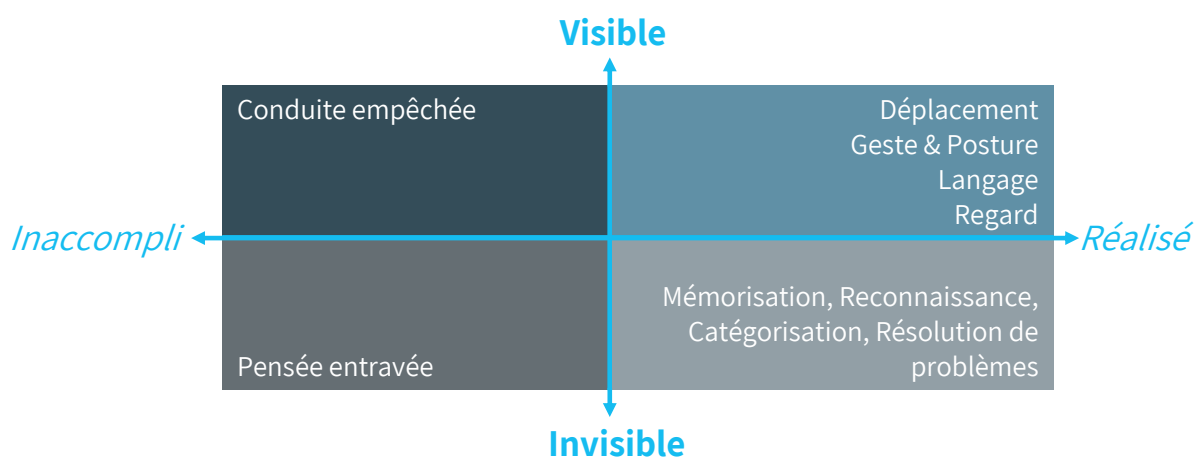
Chapitre 8. Les Méthodes de recueil et d'analyse (Axe 3)



L'ergonomie de langue française s'intéresse au travail réel, c'est-à-dire tel qu'il est mis en œuvre par les opérateurs en situation et couramment appelé « activité ». Cette dernière constitue une réponse originale, qui articule et recompose dans l'action un ensemble très vaste de déterminants : elle est « intégratrice » (Guérin et al., 1997). Sa description, et la compréhension de ses mobiles, a peu de limites si ce n'est celle de la modélisation explicite qui permet d'en recenser les multiples facteurs comme la stratégie de l'entreprise, son mode d'organisation de la production et du travail, les aspects collectifs (Benchekroun et Weill-Fassina, 2000), les caractéristiques personnelles de l'opérateur (Leplat, 2000) ou les dimensions subjectives et sociales (Clot, 1999). S'y ajoutent les dimensions de diversité et variabilité qui impactent le déroulement, voire la nature même du travail (Daniellou & Béguin, 2004).

Dans ce cadre, il convient d'adopter une approche systémique associant une perspective extrinsèque –centrée sur les déterminants externes- et « intrinsèque » (Theureau, 1992) focalisée sur la compréhension de la structure interne de l'activité. L'observation de l'activité, telle qu'elle peut être vue, est aussi bien souvent insuffisante car il existe des déterminants supérieurs qui dépassent le visible du travail humain. Il faut aussi s'intéresser à l'invisible, ainsi qu'à ce qui est ou non effectivement réalisé (cf. Figure 26). Le croisement de ces caractéristiques permet d'identifier quatre dimensions dont les observables, indicateurs ou indices sont susceptibles de rendre compte de la détermination à l'origine du travail humain ainsi que des processus psychologiques et psychiques qui les sous-tendent, comme le rapport subjectif à l'objet de travail. Clot (2008) considère que le réel de l'activité recouvre ce qui est fait mais aussi ce qui ne l'est pas, ce qui ne peut être fait et parle d'« empêchements d'agir » ou d'« action contrariée ».

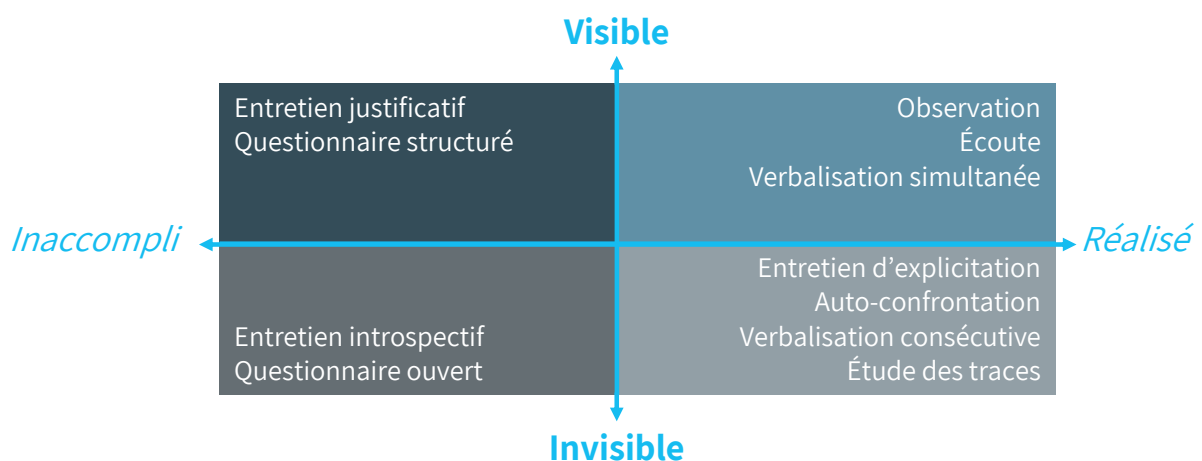
Figure 26. Matrice dimensionnelle du travail humain



Au niveau des méthodes, celles-ci varient selon les aspects étudiés. Il est donc nécessaire de les articuler. Ainsi, observation et questionnement sont imbriqués : les questions sont souvent liées à des actions observées afin d'interroger l'opérateur pendant son activité ou en dehors de celle-ci (Daniellou & Béguin, 2004). Par ailleurs, autant certains déterminants sont des faits objectifs, autant d'autres ont un caractère plus subjectif, matérialisés par les représentations des acteurs du système de travail. Dans le cas des situations de service, premiers terrains d'étude de mes recherches, les

spécificités de ce travail ont nécessité des approches et des modes d'investigation innovants afin de saisir les processus de travail et d'organisation en lien avec les logiques de coopération entre les protagonistes au cours d'une relation sociale. La dimension cognitive mobilisée au travail est, ici, dynamisée par l'interaction sociale entre l'opérateur et le « non-professionnel », qui s'apparente à un processus collectif de travail. L'approche méthodologique s'appuie alors sur des modèles comme celui de la réparation (Goffman, 1974) et de la coproduction (Gadrey, 1994), supposant de combiner différentes techniques en fonction des dimensions du travail à analyser (cf. Figure 27) mais aussi selon les phases de la démarche d'enquête (exploration, recueil systématique...). Des entretiens exploratoires, voire un dispositif d'enquête par questionnaire, permettent d'approcher le fonctionnement d'une organisation ou de repérer l'ensemble des tâches effectuées au sein d'une unité de travail. Ils peuvent également être utilisés pour explorer une demande ou identifier un problème. L'objectif est d'étudier les situations de travail à la fois dans leur diversité et leur complexité sur la base d'un recueil des différents points de vue grâce à une élaboration concertée des critères d'analyse avec les acteurs de terrain. Mais, les techniques choisies vont soulever d'autres questions relatives aux modalités de traitement des données ainsi qu'à la mise en perspective des résultats obtenus.

Figure 27. Diversité des méthodes de recueil en fonction des dimensions de l'activité de travail



L'enjeu est d'identifier le réseau des exigences et des contraintes dans lequel se trouve le travailleur, et les représentations qui ont guidé les décisions dans les domaines correspondant au problème à traiter en explorant le fonctionnement de l'entreprise et les représentations des acteurs (Daniellou & Béguin, 2014). Il ne s'agit pas de recueillir la totalité des cas ou bien des situations liées à une activité de service. Le concept d'exhaustivité renvoie plus à la relation entre l'objectif de la recherche, le problème étudié par l'analyste (compétences, charge de travail...) et le choix des cas représentatifs pour ce problème dans le réel. L'objectif est d'étudier les situations de travail à la fois dans leur diversité et leur complexité sur la base d'un recueil des différents points de vue pour une élaboration concertée des critères d'analyse qui sont déployés sur les terrains choisis.

L'analyse de l'activité doit également inclure les dimensions spatio-temporelles du travail. Autrement dit, il se joue ici et maintenant (contextualité de la situation) un rapport à l'organisation et à l'environnement qui ne peut être détaché du contexte singulier qui détermine les modes de régulation et d'adaptation des acteurs de la situation (Boucheix, 1991). Il y a aussi le découpage des



fonctions, la répartition des tâches, la structure de décision liée au service, l'aménagement des horaires de travail, la formalisation des procédures de dialogue avec la clientèle, la répartition des sources d'informations sont autant d'éléments à prendre en compte dans l'analyse du travail comme élément structurant et déterminant l'activité.

Enfin, l'ensemble du processus d'étude doit être conduit avec les acteurs concernés –commanditaire et opérateurs- depuis les modalités de recueil des données jusqu'aux phases de restitution et de valorisation des résultats. Cet aspect marque la façon dont l'ergonomie positionne ses analyses dans les logiques de l'organisation pour donner à la fois du corps et du sens à ses possibles apports.

8.1 Conduites verbales (Thème 1)

Dans les relations de services, les conduites verbales sont des communications de travail à part entière. Elles supposent d'être analysées à la fois en « extension » et en « compréhension » (Valléry et al., 2005) :

- En extension, il s'agit des différentes modalités classiques d'expression dans une interaction (verbale et non verbale) ;
- En compréhension, il y a les niveaux de signification que peut prendre un même énoncé variant en fonction du ton utilisé, par exemple.

Les données relevées au cours du déroulement des échanges, entre acteurs de la situation, sont des indicateurs pertinents pour cerner l'activité de travail ainsi que les déterminants sociaux et organisationnels dans la construction du service (Valléry & Leduc, 2014). Le langage a toujours constitué un élément central dans la démarche ergonomique. Différées ou concomitantes à l'activité observée, les verbalisations saisies auprès des opérateurs servent à comprendre leur travail et servent à produire des analyses comme des recommandations sur les situations étudiées. Toutefois, le langage situé prend une signification toute particulière dans les situations de service ; il ne sert pas seulement à repérer le discours sur le travail ou à assister l'analyse de l'activité de l'opérateur, il permet de saisir ce qui se joue en dynamique dans l'interaction entre participants actifs, définie ici au cœur de la construction de l'activité de travail, elle-même en co-élaboration. Le langage constitue l'essence même des actions en intervenant à la fois dans la gestion des relations et comme support aux transactions. Plus précisément, « les transactions de service se fondent sur des actes de langage –expliquer un règlement, reconstituer un problème, envisager des solutions, proposer un service, traiter des réclamations- nécessitant des connaissances techniques et des compétences communicationnelles » (Valléry & Leduc, 2017). En cela, l'étude du langage situé se révèle donc incontournable pour étudier les relations de service, comprendre leurs sens et leur déroulement au regard de l'ensemble des ressources humaines, sociales et organisationnelles mobilisées.

Les techniques d'écoute et d'observation directe ont alors une importance particulière. Ainsi, par exemple, si des enregistrements verbaux sont adaptés à l'étude de la communication téléphonique, des observations vidéo avec enregistrement sont souvent nécessaires pour analyser la situation de face-à-face ou la médiation technique (ordinateur) qui accompagne l'interaction. L'enregistrement des communications, quelle que soit la technique retenue (papier crayon, audio, vidéo), permet, sur la base d'une demande réellement exprimée, de cerner les déterminants de l'interaction au cœur d'une dynamique d'échange (cognitifs, sociaux, organisationnels), d'appréhender les raisonnements et stratégies mises en œuvre par les protagonistes. Les enregistrements doivent, dans la mesure du

possible, s'attacher à recueillir les dimensions non verbales de la communication. Cela suppose d'avoir établi une grille préalable de codage de ces modalités, sauf à pouvoir recourir à la vidéo. Cependant, la mise en œuvre de celle-ci peut être délicate dans certains environnements de travail et implique d'éviter deux écueils : tout d'abord, l'observateur doit choisir avec soin le cadrage de la caméra, se pose ensuite le problème du choix de l'échantillon de temps considéré comme pertinent pour l'observation. Les enregistrements peuvent être complétés par des techniques d'explicitation ou des entretiens cognitifs (Py & Somat, 1996) dont l'objectif est d'accéder aux cognitions et représentations internes des opérateurs. Ces techniques sont le plus souvent utilisées en parallèle d'observations réelles car la qualité des informations rapportées est très dépendante du contexte des situations. À ce sujet, les entretiens d'autoconfrontation doivent être conduits selon une procédure assez précise, bien décrite par Vermersch (1990).

Enfin, il peut être nécessaire d'appliquer différents modes d'analyse sur les mêmes données, comme le montre Mayen (1999), concernant l'utilisation de plusieurs indicateurs linguistiques dans une même étude (l'énoncé, la syntaxe, la sémantique, la prosodie, le ton, les intentions, l'énoncé implicite). Ce choix dépend à la fois des situations de service (ce qu'il est ou non possible d'observer) mais aussi des contraintes de l'étude (objectifs, durée, moyens).



8.2 Représentations sociocognitives (Thème 2)

L'étude du travail vise à identifier les déterminants qui en sont à l'origine. Parmi ceux-ci, il y a les formes de connaissances construites dans et par l'action en situation professionnelle. La mise à jour de ces cadres sociocognitifs permet de saisir les mécanismes et motifs à l'origine de l'activité située. Leur analyse offre une compréhension sur les choix et les résultats observés dans le déroulement du travail. En ergonomie, la prise en considération de la double nature de la cognition, en tant que produit et processus (Apostolodis & Dany, 2012), constitue à la fois un moyen et une fin en soi :

- Son exploitation donne accès à cette part de détermination propre aux travailleurs, c'est-à-dire les facteurs internes de l'activité ;
- Sa compréhension permet d'avancer au niveau de la conceptualisation de l'activité représentationnelle mobilisée dans le travail.

J'ai systématiquement mobilisé cette perspective dans tous mes travaux de recherche. Néanmoins, c'est dans l'étude du rapport aux risques professionnels qu'elle s'est avérée la plus pertinente. Les perceptions associées rendent compte de l'intégration des informations de la situation conduisant à la construction d'une représentation : l'opérateur a sélectionné certaines caractéristiques (perçues) de la situation pour se construire une « vision du réel », tout en occultant d'autres et ce choix est orienté par des buts d'action (Daniellou et al., 2010). Kouabenan (2007) précise que la prise de risque « correspond au seuil de perception ou d'acceptation du risque par l'individu. La prise de risque comporte, semble-t-il, une double connotation liée au contexte ». Cette « connotation » revêt selon la situation soit un caractère d'acte de « bravoure » et de courage voire une nécessité dans la réalisation de l'activité ou bien un caractère d'irresponsabilité, de faute, d'imprudence. Cette perception et représentation du risque sont importantes en ce qu'elles signifient beaucoup plus qu'être « au courant » ou non de ce que l'opérateur risque, elles doivent lui permettre de réaliser sa tâche tout en préservant sa santé. Par conséquent, « la prévention des risques peut trouver des

ressources importantes pour son efficacité en s'appuyant sur les croyances des individus » (Kouabenan, 2007).

Or, les comportements de sécurité sont influencés par la perception et représentation que les opérateurs ont du risque encouru. C'est pourquoi l'approche ergotoxicologique (Mohammed-Brahim & Garrigou, 2009) s'attache à étudier cette perception dans une visée d'amélioration du système de prévention.

Dans les recherches que j'ai dirigées, le questionnement principal était double ; il visait d'une part à cerner les représentations des travailleurs relatives à ce type de risque et d'autre part à identifier leur impact sur les stratégies individuelles de protection. Deux terrains d'enquête distincts ont été investigués :

- La première auprès de salariés de l'industrie de la chimie et de la sidérurgie faisant l'usage d'acides et d'autres produits où la présence des substances Cancérogènes, Mutagènes et Reprotoxiques (CMR) est avérée (Leduc, et al. 2012) ;
- La seconde auprès d'agriculteurs utilisant des pesticides ou des produits phytosanitaires (Vanderghote et al. 2014).

Sur le plan méthodologique, des entretiens semi-directifs ont été conduits et les données traitées via une analyse de contenu thématique.

Dans ces deux milieux professionnels, les opérateurs sont confrontés à de multiples sources d'information sur les risques liés aux produits manipulés (la transmission intergénérationnelle, les usages de la profession, les données scientifiques et réglementaires, les discours préventifs, etc.) et font également face à de nombreuses contraintes, internes ou externes. Ils doivent réaliser des arbitrages entre ces différents déterminants afin de se forger une perception et représentation du risque tournée vers l'action. Celles-ci vont influencer les comportements adoptés face au risque au cours de l'activité.

En outre, la régulation de ces comportements revêt un caractère particulier, notamment en raison de la temporalité longue du risque CMR. Ainsi, en milieu agricole, les conséquences économiques de l'utilisation des produits sont perceptibles annuellement, mais la visibilité sur d'éventuelles conséquences néfastes sur la santé des opérateurs et de leur entourage est quasi nulle. Cette spécificité temporelle peut intervenir dans la régulation des comportements de sécurité des opérateurs et susciter une prise de risque plus importante en augmentant son acceptabilité. Au regard de ces contraintes, les prescriptions en matière de sécurité sont donc réinterprétées par les opérateurs, ce qui les mènent à la réalisation de compromis entre préserver leur santé et réaliser leur activité avec efficacité. Ces contraintes sont donc bien prises en compte dans la représentation du risque mais les diverses informations recueillies sont filtrées dans une perspective finalisée (Leplat, 1985) et s'organisent en une représentation tournée vers l'action.

En premier lieu, les informations retenues sont soumises à un processus de sélectivité et de déformation (Leplat, 1985). La toxicité des produits et les voies de contamination indirectes sont largement sous-estimées tandis que l'efficacité des mesures préventives est surestimée. Cette mise à distance du risque (Mias & al. 2012) peut être interprétée comme une tentative de résolution de la dissonance cognitive (Festinger, 1957) entre « travailler pour vivre » et « se tuer au travail ». Ceci amène à des interrogations sur les possibilités d'amélioration du système de prévention puisque « faire connaître les risques est en général une bonne chose, mais c'est insuffisant. Il faut essayer de



comprendre pourquoi la conscience du risque est insuffisante et voir comment aller plus loin » (Goguelin, 1988).

En second lieu, le système réglementaire de prévention du risque CMR exige le suivi d'une formation afin d'actualiser la perception des situations à risque. Pourtant, les données récoltées révèlent que ce ne sont pas ceux qui ont suivi la formation qui développent le plus de comportements de sécurité. Il apparaît, en revanche, un lien fort entre la couleur et l'odeur des produits avec la toxicité qui leur est attribuée. Ceci peut conduire à une réflexion sur la conception des produits intégrant la perception pour prévenir le risque, comme cela existe déjà dans certains domaines. C'est par exemple le cas de l'odeur de synthèse ajoutée au gaz ménager afin de pouvoir identifier une fuite éventuelle. Colorer et « parfumer » systématiquement les produits CMR pourrait renforcer la perception de toxicité par les utilisateurs. Cela rendrait également visible, au sens littéral du terme, les sources de contamination indirecte, qui sont généralement peu appréhendées par les opérateurs.

Parmi les autres voies d'amélioration, les EPI ne constituent pas une solution viable pour assurer la sécurité des opérateurs car leur utilisabilité est limitée face aux contraintes des tâches. C'est donc un point majeur à améliorer, en particulier au niveau du confort mais également au niveau des procédures d'utilisation. Enfin, il est possible de comparer la prévention du risque lié aux CMR à une « fonction support », qui de fait est bien souvent reléguée en second plan au bénéfice de la productivité. D'ailleurs, dès qu'une mesure préventive est intégrée dans la réalisation des tâches, elle est systématiquement appliquée. Ce constat pose de manière fondamentale la question de l'intégration de la prévention dans l'organisation de la production et du travail.

En résumé, il apparaît que la perception et représentation du risque CMR, à un niveau individuel, sont déterminées par :

- Des variables psychosociologiques telles que l'âge, l'expérience ou la personnalité ;
- Des variables cognitives (connaissances, expertise, niveau d'information, etc.) en matière d'évaluation des expositions personnelles et des aptitudes à y faire face comme la perception des précautions prises ;
- Mais également socio-organisationnelles (normes sociales, modes opératoires, etc.) et techniques (Kouabenan, 2001 ; Kouabenan et al., 2007).

Le discours produit par les travailleurs constitue un référentiel important pour cerner les schémas cognitifs et sociaux mobilisés dans le travail. Leur analyse permet de reconstruire le sens vécu des conduites, de repérer les systèmes de valeur attribués à des pratiques professionnelles et sociales, et ce, dans un cadre organisationnel défini. Cette « narration subjective » autorise l'exploration des processus psychologiques et psychiques, et ce d'autant plus qu'elle est reliée à des situations réelles vécues, donnant ainsi accès au système de valeur et de représentation qui participe aux conduites et actions du travail (Doise, 1990).

Cela révèle également des éléments de la situation qui sont manifestes aux acteurs du travail mais pas forcément pour ceux qui l'observent. Cette phase donne un sens critique aux matériaux recueillis par ailleurs en sollicitant le point de vue « distancié » de ceux qui opèrent. Toutefois, dans le cas des représentations sociocognitives du risque CMR, et des actions de prévention, certaines questions restent en suspens : faut-il tenir un discours alarmiste sur les effets des produits pour changer les représentations et donc les comportements de sécurité mis en place ? Dans quelle mesure une vision pessimiste du risque peut-elle diminuer son acceptabilité ?



8.3 Traces de l'activité (Thème 3)

Les méthodes quantitatives ont de nombreux atouts. Elles permettent :

- Un décompte précis des faits ;
- La possibilité d'élaborer des modèles prédictifs fondés sur des variables numériques et des relations de causalité dûment établies ;
- L'utilisation d'arguments probants pour justifier des décisions.

Autrement dit, elles garantissent l'objectivité des conclusions tirées. Toutefois, dans le cas du travail humain, elles peuvent être difficiles à employer. C'est notamment le cas pour l'exposition à des facteurs de risque, alors même qu'il existe des méthodes normées pour l'évaluer en termes de fréquence, de gravité et d'occurrence de survenue des événements dangereux. L'exposition aux risques CMR est à ce titre exemplaire car, face à leur caractère énigmatique, les acteurs du travail en ont « des représentations contrastées, voire contradictoires et dans tous les cas incomplètes » (Garrigou & al., 2004). L'étude de ce type de risque suppose au préalable une caractérisation des dangers, c'est-à-dire des substances qui en sont à l'origine. Cependant, connaître les produits et leur usage prescrit donne peu d'informations sur la réalité des situations d'exposition. Or, c'est en mettant en lumière la différence entre les usages prescrits et contrôlés au regard des usages réels, tabous, non recensés, tolérés, sous-estimés et souvent non perçus comme risques avérés, qu'il est possible d'aboutir à la mise en place d'actions préventives efficaces et efficientes.

Par ailleurs, en milieu industriel, l'évaluation du risque lié aux expositions à des agents chimiques consiste bien souvent à emprunter un « labyrinthe » dont le parcours conduit vers de nombreux facteurs : types de produits, quantité, fréquence d'utilisation, produits intermédiaires, propriétés physico-chimiques, efficacité des équipements de protection d'ores et déjà en place, lieux d'utilisation, etc. À cela s'ajoute, le caractère diffus, différé et collectif (Mias & al. 2012) de ces risques qui les rendent impalpables, difficiles à cerner et à caractériser. Bien qu'une évaluation quantitative soit nécessaire, une « analyse du travail réel et des conditions opératoires » est également requise (INRS, 2005). L'approche ergonomique constitue ici une alliée de choix, grâce à son outillage adapté à la singularité de chaque situation de travail et aux dimensions interindividuelles.

La recherche présentée ici (Vanderghote et al. 2015), répond à un besoin d'investigation approfondie de l'évaluation des expositions à une peinture, classée cancérigène, dont l'utilisation normale consiste en une application pulvérisée, réalisée en cabine ventilée et filtrée. Or, « quelques usages détournés » sont repérés par le CHSCT sans pouvoir ni les quantifier, ni les qualifier : la visibilité sur les lieux, moments et conditions d'exposition est faible.

L'identification des phases d'exposition réelles suppose de saisir à la fois les utilisations « normales » des produits, c'est-à-dire celles prescrites par l'organisation, mais également les utilisations ou conditions d'utilisation dérivées, non prévues. Ces dernières ne sont pas prises en compte dans une évaluation des expositions « décontextualisée » du travail réel. Pour comprendre l'informel, il peut alors s'avérer utile de recourir à des observations tout aussi informelles, en multipliant les contacts avec le terrain, par des observations courtes mais à une fréquence élevée. Cette technique permet de multiplier les moments et horaires de présence et augmente ainsi la probabilité d'entrevoir certaines utilisations, tout en enrichissant le référentiel de données sur les conditions opératoires de l'utilisation des produits. Concrètement, ces observations informelles se sont traduites par plusieurs « visites » des différentes unités de l'usine avec l'objectif de « tomber » sur ces usages cachés. Cette méthode a notamment permis de comprendre que la problématique des usages détournés

concernait un nombre de postes bien plus important que ceux désignés par le CHSCT. En effet, la plupart de ces utilisations de peinture pulvérisée dans l'atelier était réalisée durant les horaires de repas de l'encadrement, ce qui expliquait en partie l'absence de visibilité sur les situations d'expositions... Ces « passages à l'atelier » ont également été mis à profit pour trouver des traces physiques de l'utilisation de produits ou encore de génération de produits intermédiaires pour mettre en lumière des procédés parfois inconnus de l'encadrement tout en identifiant des sources de contamination indirectes. Il s'agissait de rechercher des emballages de produits ou outils dédiés mais également des traces de produit, de poussières ou encore des salissures des vêtements de travail, des chiffons souillés... Ces indices, comme dans une enquête policière, ne sont pas des preuves mais ils constituent des pistes à partir desquelles il est possible d'interroger les opérateurs pour comprendre les phases d'exposition, les usages et les contraintes de production qui en sont à l'origine. Cette « méthode » a permis de lister des déterminants de l'exposition tels que :

- La fréquence élevée des retouches peinture réalisées directement sur les lignes de production ;
- Des délais importants de prise en charge des pièces par les peintres, non compatibles avec les objectifs de production ;
- L'absence de solution alternative prévue par le prescrit ;
- Des exigences qualité en sortie de poste en contradiction avec les consignes de prévention du type « interdiction de peindre sur les postes ».

Par ailleurs, l'exposition aux brouillards de pulvérisation constitue un certain tabou au sein de l'usine ; c'est un procédé interdit mais parfois toléré en raison de ses effets positifs sur la productivité et sur la qualité des pièces fabriquées. Il n'est donc pas possible de lister les postes concernés par ce type d'exposition, en raison de l'existence de trois types d'usages : les usages issus du prescrit formel, ceux relevant du prescrit informel et enfin les usages cachés à l'encadrement.

Dans une situation de « flou » complet sur l'usage réel des produits, la localisation des produits constitue un premier pas pour la compréhension de la dynamique régnant autour de ces produits. Cependant, la présence de produits dans des unités où leur usage n'est pas prévu suggère l'existence de flux « pirates » dans la circulation des produits. À défaut de pouvoir fouiller chaque recoin de l'entreprise pour trouver les produits, il peut être judicieux de commencer par comprendre de quelle manière les différents produits chimiques circulent dans les locaux. Dans ce cas précis, la méthode a consisté à réaliser une étude de flux réels, incluant les voies d'approvisionnement non maîtrisées. Le point de départ est le lieu de stockage ; l'interrogation des opérateurs permet de savoir à qui sont distribués les produits selon un questionnement systématique opérationnalisé comme suit : « qui prend quoi, à qui, et où ? Qui donne ou prête à qui ? ». L'étude des flux revêt des airs de « jeu de pistes ». Le questionnement des opérateurs ayant accès aux locaux de stockage révèle que plusieurs unités de travail utilisent ce produit sous sa forme pulvérisée. En réitérant ce questionnement auprès des unités désignées, une piste s'est ouverte sur de nombreux flux. Des bidons de produits et des pistolets de pulvérisation chargés sont empruntés, puis prêtés à d'autres opérateurs et ainsi de suite. La matérialisation de ces flux de circulation des produits sur le plan de l'usine a permis d'obtenir des données précises pour cibler les unités utilisatrices du produit et d'éliminer certaines zones dans lesquelles le produit n'était pas présent. Un tel plan de circulation réelle des produits est une donnée précieuse pour le choix des postes et des zones de l'usine sur lesquels réaliser des observations fines de l'activité. Les résultats pris dans leur globalité se sont avérés étonnants pour l'encadrement et les préventeurs. En effet, alors qu'ils pensaient que c'était une pratique alternative isolée à quelques

postes, les données recueillies ont montré d'une part que cela touchait environ 90 % des postes et d'autre part que l'utilisation de la peinture concernait chaque pièce usinée pour 25 % des postes.

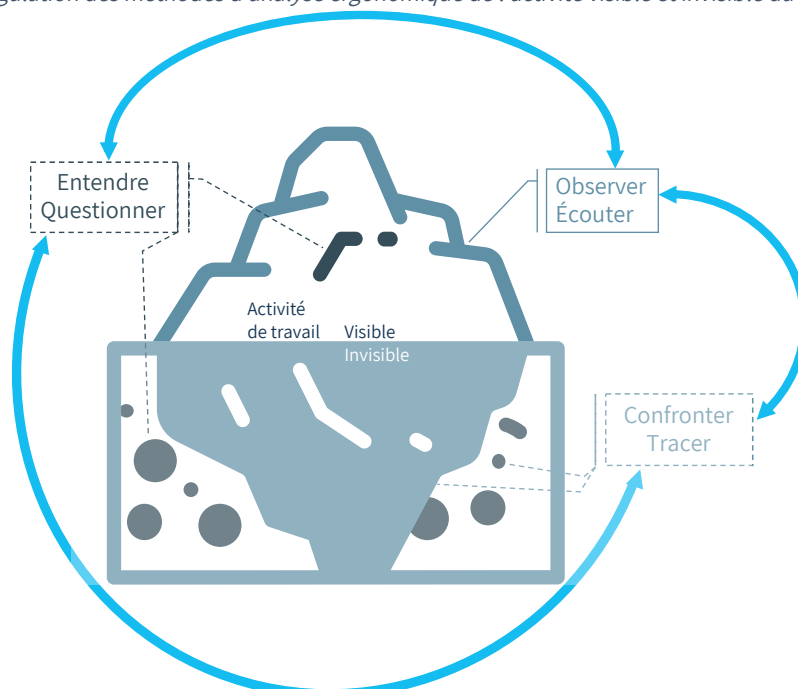
La méthodologie présentée ici est un élément de réponse aux difficultés d'observation du travail réel. Elle permet d'appréhender des conditions réelles d'utilisation en partant d'une vision générale pour tendre vers le singulier mais aussi de répondre à la question du pourquoi, à laquelle les opérateurs sont toujours les plus à même de répondre. L'interprétation des activités de travail par l'ergonome est une « interprétation pour l'action », qui ne vise pas l'exhaustivité de la compréhension des mobiles de l'action de tel opérateur dans telle situation, mais propose une modélisation qui éclaire, mieux que les précédentes, les questions posées, et ouvre à un ensemble d'acteurs, de nouvelles possibilités d'action (Daniellou & Béguin, 2004). Dans le cas des risques à caractère différé, l'étude des mécanismes d'acceptation et de prise de risque suppose de déplacer le regard sur les observables habituels de l'activité pour l'orienter vers ses traces.

8.4 Apports et limites des méthodologies utilisées

Le travail humain peut s'apparenter à un iceberg dont on ne verrait qu'une face de la partie immergée. Or, ce fragment du réel est finalement peu représentatif de l'ensemble qui le sous-tend et le supporte. Grâce à l'articulation de données issues de différentes sources (observations, entretiens et autoconfrontations), il est possible de dépasser le débat récurrent entre l'étude des pratiques professionnelles (le faire) et l'expérience vécue des agents (le dire). En effet, « faire et dire » constituent une unité fonctionnelle inséparable, car dire permet d'évoquer ce qui n'est pas fait, et faire permet de montrer ce qui ne peut être dit. Confronté à cette complexité, les choix méthodologiques prennent tout leur sens. Ici, la triangulation méthodologique (cf. Figure 28) accroît la validité, la cohérence ainsi que la profondeur des résultats des recherches menées. L'usage d'une « méthodologie croisée », articulant des méthodes directes et indirectes pour recueillir des données issues de sources multiples, participe à une certaine objectivation de l'analyse tant d'un point de vue scientifique que d'un point de vue écologique. Cette diversité s'avère être complémentaire et nécessaire pour cerner au mieux la problématique et capter une réalité complexe.



Figure 28. Triangulation des méthodes d'analyse ergonomique de l'activité visible et invisible du travail humain



Il convient aussi de penser les outils de recueil : ce travail de conception interroge directement la créativité du chercheur car la singularité des situations de travail requiert d'innover pour contourner les contraintes de travail et permettre à l'activité de se réaliser sans encombre. Mais, leur sélection ne s'opère pas aisément car il s'agit aussi de satisfaire deux couples d'objectif que sont d'une part la quantité et la qualité et d'autre part la publication et la transformation. Comprendre est indispensable ; l'identification précise des déterminants de l'activité est essentielle pour prédire les situations de travail futures et adapter les transformations requises afin d'assurer les performances sociales et économiques du travail humain.

Il n'y a donc pas d'antagonisme entre la recherche et l'action puisque l'une sert l'autre. Seuls leurs cadres d'exigences diffèrent ; autant la première ne peut souffrir d'approximations, autant la seconde les accepte plus volontiers grâce aux itérations possibles dans les phases de simulation, par exemple. Trois principes méthodologiques interrogent l'analyse ergonomique du travail : l'objectivité, la représentativité et la significativité.



- L'objectivité paraît évidente pour l'ergonome, mais ce n'est pas si simple, car il arrive que même l'observation directe de situations complexes corresponde plus à un recueil d'impressions qu'à une véritable description « objective ». L'enregistrement permet de pallier partiellement ce problème, mais la caméra ne filme que ce que l'œil ou plutôt « l'esprit » a choisi de regarder et comme le soulignait sérieusement mais avec humour J. Leplat (1997), « on peut voir sans regarder et regarder sans voir » ;
- La représentativité est bien souvent questionnée au regard de l'échantillon des activités retenues et du temps de l'observation : quelle peut être la validité de la description, même approfondie de quelques cas pris au hasard ? À moins que ceux-ci aient été choisis à dessein en fonction d'un objectif précis, comme exemples ou prototypes de nombreux cas similaires. Ce point pose alors le problème de l'exhaustivité, de la relation entre l'objectif de la recherche, le problème étudié par l'analyste et le choix des cas représentatifs pour ce problème dans le réel ;
- La significativité vise à rapporter des « bons » indicateurs des problèmes traités, pertinents par rapport à l'objectif de l'analyse. Cela implique, notamment, de connaître ce qui est recherché et constitue un paradoxe épistémologique au regard de la naïveté attendue chez l'intervenant pour qu'il puisse s'étonner du réel. Mais, c'est aussi à l'imprévu qu'il faut se préparer pour être sûr d'inclure ces phases dans l'échantillon des situations à observer. Encore faut-il que ces événements imprévisibles surviennent et que l'observateur soit autorisé à y assister.

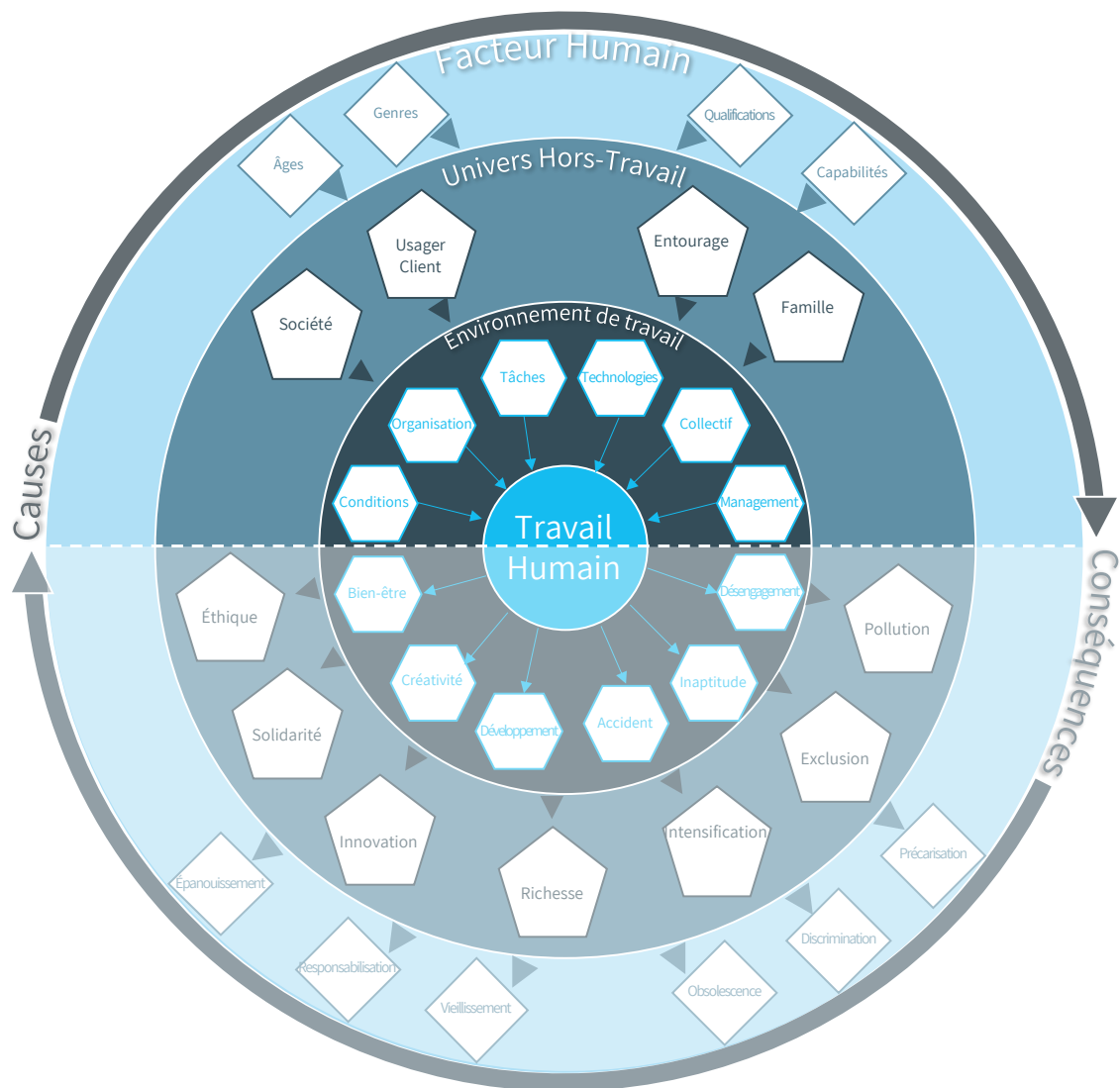
À ce panorama, il convient également d'adjoindre les questions d'éthique et de déontologie propres aux recherches sur l'homme au travail et ce d'autant plus lorsqu'il n'y a pas que des travailleurs (usagers, patients, clients...). Dans les relations de service, le choix des observables requiert une réflexion particulière mettant en jeu une forme d'épistémologie de l'action. En effet, dans de nombreux cas, l'objet du travail concerne le devenir et l'intérêt, parfois personnel, du bénéficiaire du service. Il est donc impératif de penser, dès les premières phases d'une étude, au lien entre les techniques de recueil des données utilisées et les exigences inhérentes aux objectifs de l'étude.

Dans ce cadre, l'analyse de la demande et la démarche de proposition ou de mise en place d'une intervention prennent toute leur importance. Par ailleurs, des retombées profitables de l'étude ergonomique doivent concerner aussi bien l'opérateur que l'utilisateur, impliquant de fait l'utilisation de plusieurs méthodes. L'exigence de fiabilité et d'objectivité n'est pas seulement une garantie technique, elle est aussi déontologique.

SYNTHÈSE

Le travail humain est au cœur de plusieurs cercles de détermination, enchâssés les uns dans les autres, interagissant mutuellement les uns avec les autres, et dont les causes et les conséquences alternent leurs statuts respectifs (cf. Figure 29). Pour le comprendre, il faut non seulement s'intéresser à ce qui le détermine mais aussi à ce qui en résulte. La représentation ci-dessous place volontairement le facteur humain en périphérie car c'est lui qui détermine tout le reste par sa compréhension et ses actions, au regard de ce qu'il est –ou pense être-, et il peut en être tributaire comme bénéficiaire.

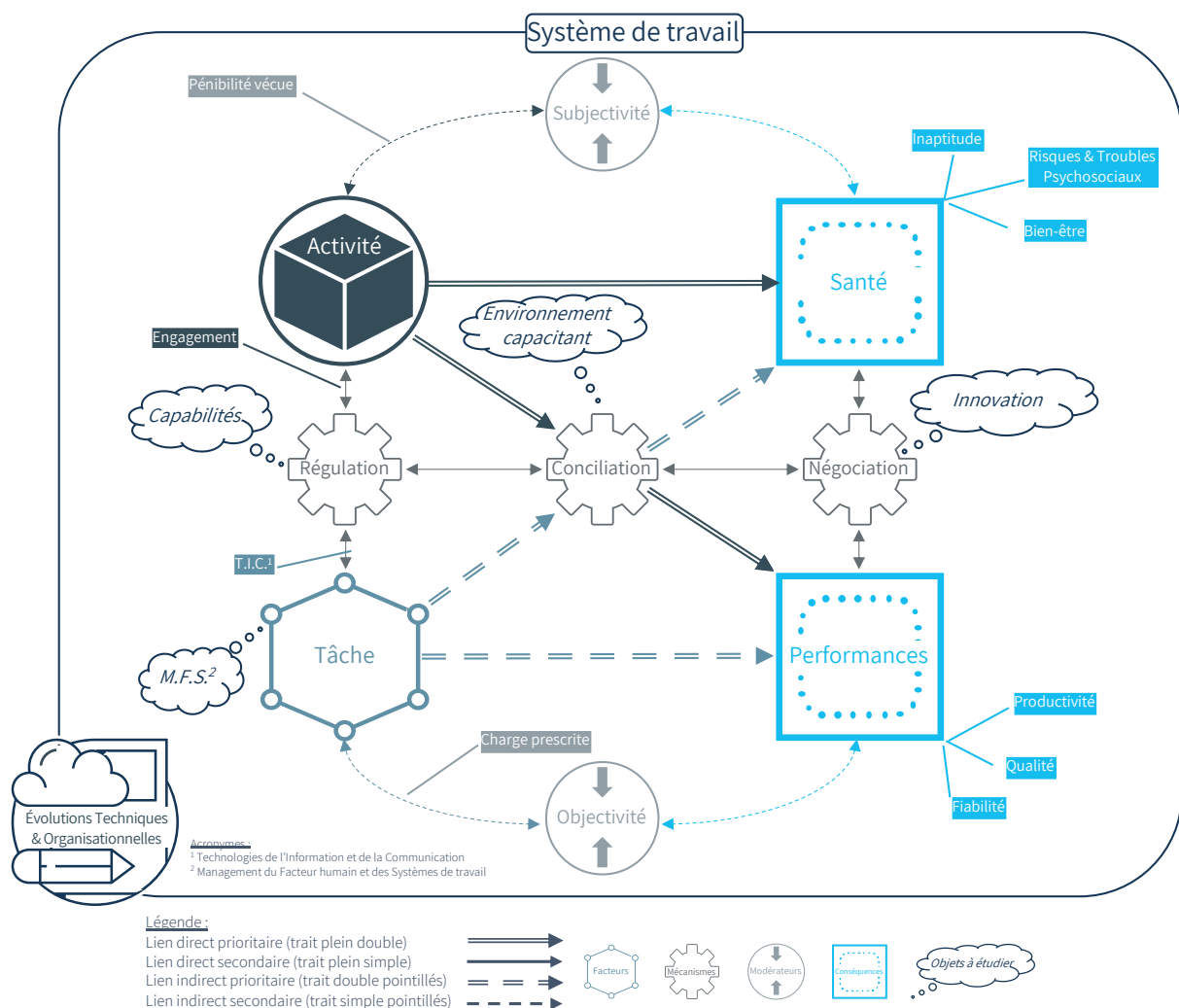
Figure 29. Multi-détermination circulaire du travail humain



Mes recherches ont permis d'éprouver de nombreuses connaissances, validées par ailleurs dans d'autres travaux, en étendant les champs d'investigation à la fois aux plans des contextes et des déterminants. Comme le montre la figure ci-dessous (cf. Figure 30), grâce à ces études de terrain il m'a été possible d'établir des liens entre de multiples éléments structurels du travail humain, en distinguant des facteurs, des effets, des mécanismes ainsi que des variables modératrices. Il apparaît également, en filigrane certains paramètres majeurs sur lesquels mon intérêt scientifique ne s'est pas suffisamment focalisé à ce jour ; il s'agit, notamment, du **Management du Facteur humain et des Systèmes de travail (MFS)**.



Figure 30. Apports et limites de mes travaux de recherche sur le travail humain



Le MFS a toujours été présent tant dans mes recherches que mes interventions, même si ce n'était pas l'objet des transformations attendues. Mais, il n'a jamais constitué en tant que telle la problématique à traiter ; c'était au mieux une variable à intégrer et au pire un élément de contexte, une donnée de la situation à prendre en compte et non à questionner. Néanmoins, sa place est indéniable à la fois pour comprendre ce qui joue et se joue afin d'éclairer l'activité réelle de travail et en garantir les transformations, dont les managers détiennent les clefs, en tant que décideurs et responsables. Or, aujourd'hui avec le recul temporel et la maturité professionnelle, il faut bien



reconnaître que ces deux points se sont révélés trop « faiblement » pris en compte dans mes champs de travail ; tout cela donnant lieu d'une part à des recherches incomplètes et perfectibles et d'autre part à certaines interventions sans suites où rien n'a été fait, interrogeant l'utilité même de faire des diagnostics. Alors qu'il est généralement considéré que les diagnostics ergonomiques sont « riches » car précis, exhaustifs et pertinents, les transformations sont bien souvent « pauvres » car les recommandations sont soit trop génériques et peu guidantes, soit trop précises et infaisables ou difficilement « implémentables ». Finalement, elles ne traitent pas des « vrais » problèmes, c'est-à-dire ceux relevant du MFS. En même temps, les travaux en ergonomie –recherches comme interventions- sont rarement attendus sur ces sujets et c'est peut-être ça le « vrai problème » ! Il faut donc repenser la teneur et l'objet des investigations en proposant une approche qui s'y intéresse. Mais tout cela suppose un cadre théorique et conceptuel ad hoc ainsi qu'une méthodologie adaptée. Or, bien qu'il y ait de nombreuses connaissances sur le sujet, notamment dans d'autres disciplines des sciences humaines et sociales, l'ergonomie ne propose pas, à proprement parler, de cadre d'analyse et d'action, tout comme il en existe pour les troubles musculosquelettiques ou les risques psychosociaux, par exemple.

Ceux qui s'intéressent au MFS, et apparaissent légitimes sur le sujet aux yeux des entreprises, proposent majoritairement une approche centrée sur les compétences des managers, qu'il s'agisse de développer, mais ne questionnent pas le MFS en tant qu'objet à concevoir. Bien que les managers soient des acteurs influents du travail des subordonnés ; ce sont avant tout des travailleurs dont l'activité doit aussi être pensée. À titre d'exemple (Fiol et al., 2015), pour les tenants de l'intelligence situationnelle, ce qui fait un bon manager c'est la capacité à prendre des décisions adaptées aux situations en tenant compte de ses biais cognitifs et des mécanismes d'influence sociale. Finalement, c'est en augmentant leur conscience de « leur » situation de management qu'ils peuvent développer une pratique managériale adéquate voire efficace, sans bien sûr questionner les coûts de régulation individuelle et/ou collective. En résumé, ces approches occultent les facteurs externes et les boucles de rétroaction dans l'activité de travail du manager, ainsi que les externalités associées pour ces mêmes managers ; dès lors que l'objectif est atteint, peu importe le coût. Ce n'est d'ailleurs pas le sujet de leurs propositions.

Or, comme le laisse entrevoir la figure de synthèse de mes travaux (cf. Figure 30), le manager est un acteur à part entière du système de travail. C'est par son jeu/je qu'il fait bouger le système, le modifie en quelque sorte. Ici, se retrouve donc la finalité de l'ergonomie avec l'ambition de soutenir cette transformation de manière adaptée et scientifique.

Afin de cerner tous ces enjeux et mieux délimiter les questions actuelles qui se posent, la troisième partie va s'attacher à examiner les connaissances qui y sont associées.

PARTIE III – MANAGEMENT DU FACTEUR HUMAIN ET DES SYSTÈMES DE TRAVAIL

Pages 83 à 189

Cette troisième partie expose un ensemble de connaissances en lien avec la thématique du Management du Facteur Humain et des Systèmes de travail (MFS). Elle comporte cinq chapitres, traitant chacun d'un aspect spécifique :

- Le Chapitre 9 (p. 83), décrit « Le Contexte » du Travail en rendant compte des effets des conditions de travail, notamment en matière de risques professionnels et d'altérations de la santé associées. Il évoque ensuite les mutations du monde du travail par une présentation des pratiques de management et des nouvelles formes d'organisation du travail observées. Puis, ce sont les enjeux quantitatifs et qualitatifs du travail qui sont détaillés à la fois sous l'angle des questions de productivité et de performance ainsi qu'au travers du rapport au travail. Enfin, la place de l'ergonomie sur les questions du travail est appréciée grâce à des investigations spécifiquement menées pour l'occasion ;
- Le Chapitre 10 (p. 112) examine « Le Management » en procédant tout d'abord par un rappel des principaux paradigmes de gouvernance des systèmes de production ; cela donne lieu à une réflexion critique de leurs conceptions. Puis, les modes d'encadrement du travail et du facteur humain sont abordés pour rendre compte de la diversité des rôles professionnels correspondants et des contraintes de ce travail « d'articulation ». Des remarques sont également formulées sur ce point. Enfin, deux démarches, appliquées au travail de management, sont analysées ;
- Le Chapitre 11 (p. 138) aborde « L'Ergonomie et le management » en identifiant les travaux fondateurs, dont l'analyse distingue leurs apports et limites. Partant de ces dernières, la légitimité et crédibilité de l'ergonomie, sur le sujet du management, sont examinées ;
- Le Chapitre 12 (p. 151) présente « Les Environnements capacitants » en procédant par un rapide historique de la notion, pour ensuite traiter des capacités et de l'intervention capacitante en conduite du changement. Ces éléments, qui contribuent à la définition de l'ergonomie constructive, font l'objet d'un examen pour préciser les limites et opportunités liées à cette conceptualisation ;
- Le Chapitre 13 (p. 159) s'intéresse à « La Créativité et l'innovation ». Il commence par resituer le contexte d'émergence de ces notions et expose les principales approches associées à la créativité. Celles concernant l'innovation sont référées plus spécifiquement à l'innovation managériale, qui est passée en revue dans différents champs disciplinaires.

In fine, cet exposé doit permettre de mieux apprécier les savoirs disponibles et requis pour construire mes perspectives de recherche. Il peut paraître étendu, voire dispersé. Mais, c'est bien à l'aune de la diversité de ces apports, que la problématique de cette HDR peut se comprendre à la fois dans sa complexité et son projet. Une synthèse, en fin de partie (p. 181), récapitule les principaux aspects évoqués afin d'identifier les liens entre les concepts mobilisés dans la partie IV.

Chapitre 9. Le Contexte

9.1 Effets des conditions de travail

Les effets du travail, et plus précisément de ses conditions, c'est-à-dire des éléments qui le composent et contingentent sa réalisation (Gollac & Volkoff, 2007), sont variés et nombreux tant dans ce qu'ils procurent –des bienfaits–, que ce qu'ils occasionnent, c'est-à-dire des méfaits, qualifiés également de maux. Ainsi, en réaliser une synthèse exhaustive est une tâche ambitieuse car leur délimitation est complexe et, tout comme les conditions, les effets connus ou reconnus sont le fruit d'une construction sociale, pour ne pas dire un fait de société (Bliese et al., 2017).

L'actualité quotidienne, rapportée par les enquêtes journalistiques, les sondages ou les travaux scientifiques, oriente plutôt le débat vers ce qui ne va pas, comme l'atteste l'essor des risques psychosociaux (Valléry, & Leduc, 2012), ou vers ce qu'il faut améliorer, bien illustré par la préoccupation croissante en matière de Qualité de Vie au Travail (Burakova & Leduc, 2014). La consultation des bases de données scientifiques sur le thème des bénéfices du travail fait apparaître très peu de travaux en la matière, si ce n'est pour traiter de populations spécifiques ou de la démonstration d'actions d'amélioration.

9.1.1 L'exposition aux risques

Les données fournies par le ministère du travail permettent de dresser un état des lieux de la situation actuelle quant aux risques professionnels auxquels sont exposés les salariés (cf. Tableau 10).

Tableau 10. Taux de prévalence des risques professionnels pour l'ensemble des salariés en 2017 ou 2016

Source	Type de risque	En %
Dares-DGT-DGAFF Enquête Sumer 2017	Nuisances sonores	9
	Substances CMR	11
	Agents biologiques	19
	Répétition gestuelle	4
	Manutention manuelle	8
Dares-Drees-DGAFF-Insee Enquêtes Conditions de travail et Risques psychosociaux 2016	Rythme de travail imposé par 3 contraintes*	35
	Intensité du travail et pression temporelle	35
	Manque d'autonomie, de marges de manœuvres	34
	Demande émotionnelle	21
	Manque de coopération, de soutien	19
	Conflits, harcèlement	13
	Manque de reconnaissance	31
	Conflits de valeur	19
	Insécurité économique	25

* Au moins trois contraintes parmi les sept suivantes : le déplacement automatique d'un produit ou d'une pièce, la cadence automatique d'une machine, d'autres contraintes techniques, la dépendance immédiate vis-à-vis du travail d'un ou plusieurs collègues, des normes de production ou des délais à respecter, une demande extérieure (clients, public), les contrôles ou surveillances permanents (ou au moins quotidiens) exercés par la hiérarchie.



Au cours des dernières années, il apparaît que les principaux risques professionnels, relevant des conditions de travail, reposent sur des aspects organisationnels, et plus spécifiquement les contraintes de rythme imposé, et d'autre part sur des aspects psychosociaux au travers de l'intensité du travail et du manque d'autonomie ou de marges de manœuvre. La nature de ces risques interroge directement les stratégies des entreprises en matière d'organisation de la production et du travail associée. Ils renseignent également sur les limites des mesures de prévention qui sont mises en œuvre, portant préférentiellement sur les aspects matériels comme l'atteste la relative maîtrise de l'exposition aux contraintes environnementales (nuisances sonores, substances CMR, agents biologiques). Concernant la répétition gestuelle et la manutention manuelle, la faible prévalence de ces risques s'explique par l'étendue relativement restreinte des populations de travailleurs concernés ainsi que par le déploiement de solutions techniques reposant sur la mécanisation ou l'automatisation de certaines tâches.

9.1.2 L'évolution des conditions

La synthèse des évolutions qualitative des conditions de travail, réalisée par mes soins (cf. Tableau 11, p. 85), montre des changements contrastés, avec toutefois une dégradation tendancielle (Beque & Mauroux, 2017), selon les aspects considérés, les secteurs d'activité économique ou les emplois occupés (DARES, 2021c). Il apparaît clairement que, parmi les variables qui pèsent le plus sur les conditions de travail, ce sont d'une part la faible qualification des emplois et d'autre part le secteur économique des services ainsi que la taille réduite des entreprises.

Même si les dernières enquêtes européennes (Eurofound, 2016) mettent en évidence une stabilisation voire une amélioration des conditions de travail, entre un quart et un tiers des salariés enquêtés se disent encore insatisfaits. Les enquêtes publiques révèlent le sentiment d'une détérioration de la qualité du travail (Coutrot, 2018). D'ailleurs, 36 % des jeunes actifs considèrent que leur travail nuit à leur santé (CFDT, 2016). Ils sont plus soucieux, que leurs aînés, aux actions bienveillantes de leurs employeurs sur ce sujet et sont attentifs à la prévention des maladies professionnelles et des risques psychosociaux. Lhotellier et al. (2016) soulignent les corrélations établies entre sens du travail, stress professionnel et burn-out, satisfaction au travail ou encore dépression (Guédon & Bernaud, 2015 ; Steger et al., 2012). L'intensité du travail a également un impact sur le bien-être ; elle est associée à une augmentation du stress et de la fatigue et à une diminution de la satisfaction au travail. Elle est plus défavorable que les heures supplémentaires, même lorsque les salariés disposent d'autonomie et peuvent décider quand et comment exécuter leurs tâches. Les femmes sont généralement exposées à une intensité de travail plus forte que les hommes ; c'est également le cas chez les jeunes employés par rapport aux plus âgés (Eurofound, 2017). Parmi les autres facteurs significatifs, l'incertitude de la tâche se fait souvent ressentir lorsque les salariés ont peu d'informations.

Tableau 11. Évolutions qualitatives des conditions de travail entre 1984 et 2019

Aspects	Amélioration	Stabilisation	Dégradation
Matériels	Substances CMR pour les ouvriers non qualifiés	Postures pénibles ou fatigantes dans les secteurs de l'agriculture et de la construction	Contraintes physiques pour les ouvriers et les employés de commerce et de services Nuisances sonores pour les ouvriers qualifiés Substances CMR pour les ouvriers qualifiés Agents biologiques pour les employés des commerces et services
Organisationnels	Soutien social Charge de travail pour les cadres et professions intermédiaires Autonomie temporelle pour tous les salariés	Intensité du travail Contraintes de rythme	Marges de manœuvre (renforcement des normes et procédures) Contraintes horaires les employés des commerces et services Charge de travail pour les ouvriers non qualifiés et les employés Travail répétitif pour les employés des commerces et services ainsi que pour les ouvriers qualifiés
Psychosociaux	Entraide et coopération Discussions collectives sur l'organisation du travail	Ordres contradictoires	Demande émotionnelle pour les employés administratifs et les ouvriers

Source : Dares, DGAFF, Drees, enquêtes Conditions de travail (1984, 1991, 1998, 2005, 2013, 2016, 2019).

Au regard de ces progressions et régressions des conditions de travail, le rôle des employeurs semble central et peut s'apprécier aussi par l'analyse de leurs pratiques de prévention (DARES, 2021b). Or, en 2016, seuls 45 % des employeurs déclarent disposer d'un Document Unique d'Évaluation des Risques Professionnels (DUERP) actualisé. Ce chiffre tombe à 38 % pour les établissements de moins de 10 salariés du secteur privé, alors qu'ils représentent les trois quarts des établissements et emploient 17 % des salariés. En matière de prévention, moins de la moitié indique avoir mis en œuvre des mesures de prévention des risques physiques et 34 % des mesures pour prévenir les RPS. Dans ce cas, ce sont prioritairement des mesures individuelles (assistance aux salariés de manière confidentielle, aménagement des horaires) ; les mesures plus collectives sont beaucoup moins fréquentes. Moins d'un établissement sur dix a modifié l'organisation du travail. Les employeurs n'ayant entrepris aucune action de prévention sont surreprésentés dans le commerce et dans les « autres services », secteurs où les très petits établissements sont nombreux. Mais, pour affronter la

réalité des situations de travail et prévenir les troubles de santé, il importe d'en connaître leur origine ; ceci pouvant finalement expliquer cela.

En résumé, il est possible de dire que si les conditions de travail s'améliorent sur le plan visible, dans le registre de l'objectif, elles se dégradent sournoisement dans le registre du subjectif. Cette évolution contrastée tient à plusieurs facteurs :

- L'évolution de la nature même du travail où le secteur des services supplante celui de l'industrie (dans lequel les conditions étaient plus rudes), diminuant de fait le nombre de travailleurs exposés à des conditions rudes ;
- La maîtrise des facteurs de risque physique grâce à l'identification et la quantification des expositions ;
- Une meilleure connaissance et reconnaissance des altérations liées à ces expositions ;
- Des nouvelles formes d'organisation du travail plus pernicieuses, via des modes de MFS plus sollicitant aux plans psychique et psychologique ;
- La technologisation, notamment digitale, qui renforce l'exigence de travail. Ses performances techniques devancent, dans certains cas, la réactivité humaine ;
- Une évolution sociétale dans le rapport au travail qui accentue l'attention sur les aspects immatériels du travail et du même coup accroît les tensions ressenties.



9.1.3 Les altérations de la santé

L'examen des altérations de la santé (cf. Tableau 12) montre que les pathologies ostéo-articulaires, liées principalement aux risques précédemment cités, sont extrêmement présentes. Leur prévalence paraît décorrélée de celles des risques habituellement pointés. Toutefois, la multifactorialité qui en est l'origine (Stock et al., 2013), notamment dans ses aspects organisationnels et psychosociaux, en est clairement l'explication. Bien que les contraintes physiques soient moindres et maîtrisées en apparence, d'autres variables « moins visibles » y contribuent largement.

Tableau 12. Taux de prévalence des altérations de la santé pour l'ensemble des salariés en 2017 ou 2016

Source	Type d'altération	En %
CnamTS, MSA (AT)	Taux de fréquence des Accidents du Travail	21
Insee, DADS/DSN (heures salariées)	Troubles Musculosquelettiques (MP)	88
Maladies Professionnelles (MP)	Cancer (MP)	7
	Amiante (MP)	4
Programme de surveillance des Maladies à Caractère Professionnel (MCP) 2017, Santé publique France	Affection appareil locomoteur	4
	Souffrance psychique	3
Programme de surveillance des suicides en lien potentiel avec le travail 2018, Santé publique France.	Suicides en lien potentiel avec le travail	10 *

* Le taux de prévalence des suicides est calculé sur la base de tous les suicides recensés en 2018 et ne s'applique pas à l'ensemble des salariés.

Entre 2005 et 2013, le nombre et le taux de fréquence des AT des salariés du régime général (hors régime agricole) ont diminué. Ce recul de la sinistralité jusqu'en 2013 s'inscrit dans la continuité

d'une tendance de long terme de baisse des AT reconnus, mais il ne faut pas oublier qu'il est influencé par le ralentissement de l'économie sur la période concernée.

Aucun recensement statistique officiel ne rend compte de la totalité des accidents du travail survenant en France. Selon l'Assurance-maladie, 655 715 AT ont entraîné un arrêt de travail d'au moins un jour en 2019 et plus de 540 000 en 2020. Les victimes sont les travailleurs intérimaires, ceux du secteur de la santé et du nettoyage, de l'agroalimentaire, des transports et du BTP. Mais ce nombre n'inclut ni ceux dont sont victimes les fonctionnaires, ni ceux qui touchent les « travailleurs indépendants », non systématiquement pris en charge. Or, c'est parmi les livreurs, les chauffeurs à leur compte et autres personnels « ubérisés » que prolifère désormais ce fléau. Selon Daubas-Letourneux (2021), après une chute historique spectaculaire des AT (leur fréquence a été divisée par quatre entre 1950 et 2000), liée à la désindustrialisation et aux progrès de la prévention, leur fréquence ne baisse plus et leur taux de gravité est reparti à la hausse. Les accidents mortels touchent 90 % des hommes, principalement parmi les ouvriers du BTP et les chauffeurs-routiers. Les marins-pêcheurs et les bûcherons paient aussi un lourd tribut. En 2019, il y a eu 730 morts, en 2020 ce chiffre a baissé à 550 et en 2021, il n'est plus que de 330. Mais, ce dernier recensement n'est pas exhaustif car il est issu des informations relayées sur internet et dans les médias (<https://matthieulepine.wordpress.com/>).

Concernant les MP, la quasi-totalité touche les ouvriers et employés. Les TMS touchent principalement les salariés entre 30 et 59 ans. Leur nombre et leur fréquence varient fortement selon le secteur d'activité. Ainsi, la fréquence est plus du double de celle de l'ensemble des salariés dans les deux secteurs suivants : fabrication de denrées alimentaires ou de textiles. Quant aux MCP, pathologies liées au travail mais non reconnues comme MP, la moitié sont des affections de l'appareil locomoteur aussi bien chez les hommes que chez les femmes. La deuxième affection la plus fréquemment diagnostiquée est la souffrance psychique pour les hommes comme pour les femmes depuis 2008. Les MCP touchent plus souvent les ouvriers et les employés que les cadres et les professions intermédiaires. À ce propos, début 2021, l'état de santé psychique des travailleurs s'est fortement dégradé, avec un doublement du risque dépressif et une forte détérioration de la santé perçue, et ce d'autant plus que leurs conditions de travail ont été impactées par la crise sanitaire. Pour une personne en emploi sur trois, le travail s'est fortement intensifié et pour une personne en emploi sur dix, les conditions de travail se sont fortement dégradées également par un manque de moyens pour effectuer correctement son travail ainsi que l'affaiblissement du collectif. Les femmes, les travailleurs des secteurs de la santé, de l'action sociale et de l'enseignement, une partie des cadres et professions intermédiaires en télétravail, ont davantage vécu une intensification et une dégradation de leurs conditions de travail (DARES, 2021a).

Une série d'enquêtes menées par McKinsey (2022a) indiquent des différences marquées entre les générations, la génération Z (personnes nées à partir de l'an 2000) rapportant les perspectives de vie les moins positives, y compris des niveaux de bien-être émotionnel et social inférieurs à ceux des générations plus âgées. Un répondant sur quatre de la génération Z a déclaré se sentir plus en détresse émotionnelle (25 %), presque le double des niveaux rapportés par les répondants des générations Y (personnes nées entre 1980 et 2000) et X (personnes nées entre 1965 et 1980), soit 13 %, et plus du triple des niveaux rapportés par les répondants des baby-boomers (personnes nées entre 1946 et 1965), qui n'est que de 8 %.



9.1.4 De l'économie des entreprises aux restrictions sur la santé

Dans les secteurs fortement concurrentiels, où l'intervention humaine a une faible valeur ajoutée économique, l'attention portée aux conditions de travail semble moindre, générant plus d'altérations de la santé. Dans ces situations, bien souvent le facteur humain vient combler une étape dans l'organisation de la production où les tâches sont difficilement mécanisables ou automatisables, alors même qu'elles présentent une astreinte physique ou cognitive importante. L'amélioration des conditions de travail, qui devient secondaire car trop coûteuse et avec un retour sur investissement trop long dans le temps, est alors compensée par des mesures de gestion des ressources humaines telles que la rotation du personnel (turn-over).

Les travaux d'Askénazy (2004), montrent que le coût pour les entreprises de la non-prise en compte de la dégradation des conditions de travail est bien supérieur aux bénéfices qu'elles en retirent. Il cite alors l'exemple des États-Unis qui, sous l'action conjuguée des syndicats, du mouvement social et de mesures économiques incitatives, a poussé les entreprises à mieux prendre au sérieux les conditions de travail. Cette pression économique et sociale a contribué à une baisse des risques, notamment à partir du milieu de la décennie 1990. Les maux du travail résultent de choix opérés par toute la ligne décisionnelle hiérarchique. Les résolutions de l'Organisation mondiale du commerce importent tout celles de l'encadrant de proximité. Bien qu'il y ait des liens probabilistes entre les premières et les secondes, il n'y a pas de déterminisme. Le contexte économique pèse sur les organisations et donc sur le travail mais, comme le montrent les comparaisons dans le temps ou dans l'espace, un même contexte économique n'implique en rien un mode d'organisation déterminé (Askénazy, 2004 ; Valeyre et al., 2009).

À cela s'ajoute, une appréciation biaisée des effets sur la santé, qui est d'autant plus avérée lorsqu'elle est propre aux caractéristiques du facteur humain, pouvant alors être pointé comme la cause des troubles de santé. C'est l'exemple même des pathologies mentales ou de certaines affections périarticulaires qui sont traduites comme une faiblesse propre aux travailleurs. L'enquête réalisée par Gilbert et Noël (2021), auprès de dirigeants d'entreprise, montre que pour eux la souffrance au travail est une affaire individuelle, voire culturelle, liée à la tendance franco-française à se plaindre et à tout critiquer. Pour autant, ils reconnaissent l'enjeu de la mobilisation des salariés, notamment lorsque le travail nécessite un engagement subjectif. La question de la soutenabilité des formes de travail actuelles n'est pas vraiment au centre de leur discours. Ils sont très peu préoccupés par les risques associés à la permanence d'un travail industriel taylorisé comme de ceux liés à l'émergence de nouvelles formes d'organisation. Les ouvriers spécialisés, les manutentionnaires ou les employés des services administratifs ne font pas partie de leur système de représentation.

À titre d'exemple récent, une enquête journalistique (Castanet, 2022), menée dans un groupe d'établissements d'hébergement pour personnes âgées dépendantes (EHPAD), a révélé des méthodes peu recommandables afin de maximiser les profits. Dans ces structures, la rentabilité repose, en partie, sur une rationalisation des moyens mobilisés pour prendre en charge les résidents ainsi que sur une optimisation de la masse salariale servant de variable d'ajustement. Ce secteur affiche des taux d'accident du travail supérieurs à celui du bâtiment, ainsi qu'un absentéisme des plus élevés.



9.1.5 Une recomposition des maux

Bien qu'il soit difficile de statuer sur le sens de l'évolution des conditions de travail, il est possible d'affirmer qu'une recomposition des maux du travail est à l'œuvre. Les effets délétères ont migré du corps vers l'esprit ; ils sont passés du somatique au psychologique ; même les TMS sont reconnus aujourd'hui comme ayant une origine psychosociale et pas uniquement biomécanique (Stock, et al. 2013). Le sondage BDO (2021) révèle qu'en 2020, une entreprise sur deux a été concernée par des arrêts de travail pour stress, dépression et burn-out, contre une sur trois en 2019. Toutes les entreprises sont concernées, les grandes comme les PME et TPE : le télétravail, durant la crise sanitaire, aurait favorisé l'émergence de situations de stress au travail. L'Institut National de Veille Sanitaire (2015) estime que 30 000 personnes seraient concernées par le burn-out sur un total de 480 000 en situation de souffrance psychique liée au travail. Cette évaluation est corroborée par les résultats du dernier baromètre de la santé au travail d'Opinion Way (2021) indiquant que 45 % des personnes interrogées se disent en situation de détresse psychologique.

Au-delà des altérations de la santé, d'autres données rendent compte de la situation actuelle dégradée. Parmi les autres indicateurs, il y a ceux liés à la gestion des ressources humaines (absentéisme, rotation des emplois, recrutement...). D'après les résultats du baromètre AG2R (2021), en 2020, l'absentéisme de plus de 90 jours est en progression : l'analyse des facteurs confirme la prépondérance des raisons professionnelles (AT/MP, épuisement professionnel, démotivation). Concernant les statuts professionnels, il apparaît que les non-cadres sont plus fortement concernés. Néanmoins, les cadres managers sont de plus en plus touchés par l'épuisement professionnel puisqu'un manager sur cinq est affecté.

Un autre élément intéressant concerne la démission des salariés et les difficultés de recrutement que rencontrent les entreprises. Bien qu'il y ait des explications d'ordre macroéconomique, s'y ajoute un phénomène plus diffus relatif à la remise en cause par les salariés du pacte social et moral aujourd'hui proposé par les entreprises. Deux exemples en rendent compte ; à savoir le développement du bore-out et les démissions massives :

- En 2021, 89 % des sondés (Opinion Way & Empreinte Humaine, 2021) considèrent leur travail comme ennuyeux ; 64 % estiment que cela provient d'un travail non intéressant et 46 % du sentiment que leur travail est inutile. Ce ressenti est souvent lié à des tâches abstraites et/ou répétitives, qui sont morcelées entre plusieurs salariés. Ils rencontrent donc des difficultés à percevoir l'impact de leur travail sur le résultat final produit ;
- Aux États-Unis, 19 millions de personnes ont quitté leur entreprise depuis le mois d'avril 2021 en raison, notamment, d'une modification du rapport au travail consécutivement à la crise sanitaire (De Smet, et al. 2021). Ce phénomène n'est pas aussi net et massif en France, même si la DARES (2021c) a constaté une hausse des démissions en juillet 2021. Par rapport à 2019, le niveau de démission de CDI était supérieur de 19,4 % et les ruptures anticipées de CDD de 25,8 %. Dans certains secteurs comme la restauration, l'hôtellerie, la distribution ou la santé, les employeurs font état de pénuries de main d'œuvre. Les emplois pénibles et mal payés trouvent moins preneurs. Ainsi, en sus d'un déterminisme économique, il peut y avoir un déterminisme psychologique et social.

L'émergence de nouveaux maux du travail a de multiples causes comme les nouveaux modes de gestion, les modes de production en flux-tendu ou juste-à-temps, la flexibilité des contrats d'emploi, la prévalence des outillages gestionnaires, l'individualisation des relations de travail, l'évaluation des performances individuelles, etc. (Lallement, et al. 2011). Toutefois, la mécanique dont ils procèdent est complexe car la diversité des pratiques et stratégies d'entreprise donnent à la fois des résultats similaires mais aussi distincts ; les mêmes causes peuvent ne pas avoir les mêmes méfaits. Il n'est



pas toujours aisé d'éclairer les médiations entre travail et altérations, tant les facteurs sont nombreux et surtout variables. Ce qui est certain, à ce jour, c'est que les conditions DE travail accentuent les contraintes de réalisation DU travail, tant d'un point de vue quantitatif que qualitatif, dans un souci de croissance de la productivité et de la rentabilité économique. Par voie de conséquence, elles renforcent les astreintes physiques et psychologiques mobilisées par les opérateurs pour être efficace AU travail. Les révolutions du travail créent autant de cas particuliers que de rapports individuels au travail, individualisant de fait les souffrances éprouvées (Davezies, 2016). La globalisation économique renouvelle les exigences pesant SUR le travail. Or, les dirigeants raisonnent encore trop à partir de données quantitatives, liées à la création de bénéfices financiers par une rationalisation organisationnelle, combien même cette représentation est partielle et partielle pour apprécier la réalité du travail et guider leurs actions. Lorsque le travail n'est pas soigné, les travailleurs ont « mal » et l'entreprise n'est pas économiquement durable.

9.2 Mutations du monde du travail

Les incertitudes et complexités sociales, économiques, environnementales, voire sanitaires, imposent aux établissements publics ou privés d'adapter leurs modes de fonctionnement et d'adopter de nouvelles logiques de production de biens et services. Pour ce faire, ils réinterrogent à la fois leur structure hiérarchique pyramidale, où le décideur donne des ordres que chaque travailleur doit exécuter, ainsi que le paradigme commande-contrôle permettant de s'assurer que le travail soit fait (Claverie & Desclaux, 2016). Ces piliers sont aujourd'hui considérés comme des freins à l'adaptation face à l'imprévisible. Cette évolution du monde du travail répond également aux attentes des « jeunes générations » qui rejettent les relations hiérarchiques et les modes d'organisation tayloriens, aspirant plutôt à se réaliser par un travail enrichi, élargi et mené en autonomie (Hackman & Oldham, 1976). Lorsque des travailleurs manifestent des réticences, elles sont bien souvent considérées comme l'expression de la difficulté des plus anciens et/ou des plus fragiles. Les problèmes DE travail seraient avant tout le reflet de dysfonctionnements individuels (opérateurs peu performants, peu engagés, stressés...) (Gilbert & Noël, 2021).

9.2.1 Les pratiques de management

Aujourd'hui, il est attendu du manager de changer de style de commandement. D'un côté être moins autocrate et sérieux, de l'autre plus soutenant et inspirant. Il est là moins pour gérer les hommes que pour les développer personnellement, faire qu'ils se réalisent et s'épanouissent au travail. Dans les entreprises « déhiérarchisées », « le salarié est mis en autonomie, c'est-à-dire en incertitude sur lui-même, sa valeur et sa pérennité dans l'organisation [...] s'il échoue, il ne peut s'en prendre qu'à lui-même, à sa résistance au changement, son manque d'entrepreneuriat et d'agilité, son déficit de résilience, son incapacité à coopérer... » (Muhlmann, 2021). Dans ces entreprises « libérées », les travailleurs supportent les contraintes de l'entreprise à travers des objectifs et des indicateurs de résultat ; dont ils sont responsables. Ceci vaut également pour la réussite de leur carrière qui est directement liée à la performance de l'organisation. Ce mode de fonctionnement vise d'abord à répondre aux exigences de rentabilité et de performance économique. Les travailleurs n'ayant alors le droit que de prendre les décisions qui arrangent les dirigeants. De nombreuses



démarches sont développées pour « faire adhérer » les travailleurs ; certaines entreprises emploient des méthodes originales, pour ne pas dire surprenantes, dont :

- Le management bienveillant (Chatelain-Berry, 2022) qui repose sur « le bon sens et l'application de bonnes pratiques ». L'auteur précise qu'il « faut passer au stade individuel, réinventer les comportements en équipe et à distance » et instaurer la confiance entre collaborateurs et managers ;
- Le « nudge management » (Langlois et al., 2012), méthode fondée sur les sciences comportementales, pour guider les salariés dans leurs prises de décisions, sans les brusquer. Il s'agit de les encourager discrètement afin de les persuader d'agir d'une manière raisonnée grâce à leurs compétences. L'idéal est qu'ils ne s'en rendent pas compte et pensent qu'ils en ont eu l'idée. Le nudging fait appel aux émotions, aux automatismes, comme les biais cognitifs qui interfèrent dans les comportements rationnels. Ainsi, l'accompagnement se substitue à la subordination, la proposition à l'injonction ;
- Le management algorithmique (Teboul, 2017) repose sur l'usage d'outils logiciels couplés à un système d'intelligence qui croisent des données de productivité avec la satisfaction des clients servis. Dans les faits, il y a une surveillance renforcée de l'activité des travailleurs et une évaluation quotidienne de leurs performances, à travers les notes des clients, les taux d'acceptation ou rejets des tâches, mesurés par la plateforme. Ces notations deviennent des sources d'appréciation de la performance individuelle, utilisée par les managers pour récompenser, affecter les tâches mais aussi sanctionner, en réduisant le volume de travail et donc la rémunération associée. Les algorithmes peuvent, par exemple, servir à inciter les travailleurs à rester connectés plus longtemps : que ce soit par un système de notification lors des heures de pointe, ou par la possibilité de fixer des objectifs monétaires quotidiens qui sont rappelés en fin de journée. Tout cela repose donc sur l'utilisation de « nudges » et sanctions pour stimuler le comportement au travail. Cette technologie est aussi largement déployée dans les plateformes de logistique. Les logiciels de commande vocale, promettent une productivité accrue et des marges d'erreur réduites, grâce à un algorithme qui optimise les déplacements et supprime les mouvements considérés inutiles –par les concepteurs. Cette hyper-rationalisation des tâches déshumanise le travail, faisant du salarié le rouage d'une machine qui le dépasse et dont il ne comprend plus le fonctionnement. C'est la machine qui désormais le commande. C'est aussi le cas des micro-travailleurs dont les missions confiées sont le fait d'un programme informatique. De fait, ils savent rarement pour quelle société ils travaillent, ni même à quoi leur labeur va servir. En décembre 2021, la Commission européenne (<https://tinyurl.com/3jt7aj5s>) a présenté un projet de directive imposant plus de transparence aux algorithmes des plateformes de travail numérique. Elle crée aussi le droit de contester des décisions automatisées et planche actuellement sur une proposition de loi visant à encadrer le recours aux technologies mobilisant l'intelligence artificielle ;
- L'empowerment (Bacqué & Biewener, 2015), dont la traduction se situe au carrefour de la responsabilisation, la capacitation et l'autonomisation, vise à offrir un pouvoir d'agir en développant la confiance des opérateurs à être compétent et faire preuve d'initiative ;
- Le job-crafting (Compere et al., 2016) repose sur la personnalisation du périmètre et des tâches d'un poste aux compétences et motivations d'un travailleur. La fiche de poste est remplacée par une fiche de salarié, sur mesure, visant à redonner du sens à son travail. Cela peut s'apparenter aux finalités de l'ergonomie, mais l'adaptation des conditions de réalisation du travail est totalement absente.

Aujourd'hui, de nombreuses approches contemporaines du management soulignent l'intérêt des démarches qui valorisent l'autonomie des salariés, tout en reconnaissant leur engagement sur le sens donné au travail comme un atout important pour la création de valeur ajoutée. Une entreprise, où l'organisation du travail fait l'objet de discussions régulières avec les salariés, la répartition des tâches distribuée de façon collaborative avec des missions collectives correctement définies et partagées, garantit l'amélioration de la productivité et, finalement, des conditions de travail plus favorables (Coutrot, 2018).

De nombreux auteurs s'accordent sur l'importance du rôle des managers que ce soit dans les projets d'évolution organisationnelle ou le travail quotidien. Ils doivent intervenir dans la gestion du

changement (Autissier & Vandangeon-Derumez, 2007) mais aussi dans la construction du sens auprès des collaborateurs (Balogun et Johnson, 2005 ; Colin et al., 2013). Ce sujet devient un champ de réflexion du management, face au désengagement de nombreux salariés au travail (Bernaud et al., 2019). L'interrogation est d'autant plus prégnante dans le contexte de la crise sanitaire qui invite à reconsidérer l'utilité sociale du travail (Chevallier, 2020). Selon une étude de France compétences (Louise, 2022), 84 % des individus déclarent avoir envisagé de se reconverter en raison d'une insatisfaction professionnelle (voire une souffrance au travail) tenant soit à des conditions d'emploi et/ou de contenu du travail. La perte de sens dans son travail constitue la raison la plus partagée des actifs en reconversion. Généralement, tout cela se combine à des raisons d'un autre ordre comme une opportunité, l'existence d'un projet préalable voire un problème personnel ou de santé. Cette hybridation contredit une vision binaire tendant à opposer les reconversions dites « volontaires » de celles entièrement « subies ». Les frontières semblent en réalité nettement plus poreuses, rappelant ici l'interpénétration des domaines de vie au travail et hors-travail (Curie & Hajjar, 1987).

9.2.2 Les entreprises « libérées »

De multiples voies sont empruntées pour imaginer des nouveaux modèles de gouvernance, dont le dénominateur commun se présente comme une philosophie humaniste. Les entreprises sont alors qualifiées de « libérées », « autonomes » ou « autogérées » : leur fonctionnement repose sur une foultitude de principes dont l'énumération, qui ne se veut pas exhaustive ici, rend bien compte de l'ambition, voire la prétention, affichée. Désormais, les « règles » sont : la responsabilité, l'autonomie, la participation, l'écoute, la confiance, le droit à l'erreur, l'initiative, la décentralisation décisionnelle, la disparition de la hiérarchie, la subsidiarité, l'agilité, la flexibilité, l'adhésion à une raison d'être... Autant de préceptes censés augmenter l'engagement et la motivation au travail, le sentiment de contrôle et de liberté, la performance collective voire même renforcer l'attractivité d'une entreprise pour recruter les talents : qualificatif employé pour désigner les candidats au profil exceptionnel avec un haut potentiel de développement (DITP, 2019). Dans son recueil de bonnes pratiques, la Direction Interministérielle de la Transformation Publique (2019) souligne que tout cela contribue à « l'amélioration de la qualité de vie au travail, un sentiment de valorisation dans l'exécution des tâches et une forte prise en compte de la question du sens au travail ».

Dans les faits, les entreprises fonctionnant selon ce modèle « libérateur » demeurent plutôt rares. En 2019, il est dénombré, par la DITP, 98 démarches de libération dont 81 en entreprise. Zobrist (2020), rapporte quant à lui le chiffre de 500 organisations libérées. Ces données sont loin d'être significatives au regard du nombre total d'entreprises qui s'élève à 3,9 millions en France (<https://www.insee.fr/fr/statistiques/5424748>). Ce type de démarche fait donc très peu d'émules. Cette situation tiendrait, selon ses promoteurs, à la nécessité d'accompagner les dirigeants pour trouver la bonne posture en reléguant son ego et via le lâcher-prise (Getz, 2012). À cela, il faut ajouter que ce modèle d'organisation ne peut pas plaire à tous les travailleurs et ne peut être du même coup imposé, puisqu'il prône la liberté. Le rapport de la DITP pointe également une intensification de la charge, par l'extension des responsabilités, avec comme corollaire une montée de l'anxiété et de la frustration. Enfin, une entreprise aura toujours besoin d'un dirigeant pour assumer les responsabilités inhérentes aux décisions prises, ainsi que des règles permettant de coordonner les actions individuelles : deux principes fondateurs du concept « organisation ».

Les médias vantent ce type de fonctionnement via des exemples, comme celui de la start-up Alan qui compte près de 200 salariés (<https://tinyurl.com/2vn4xjm6>). Dans cette dernière, la grille des salaires est transparente, les collaborateurs peuvent poser autant de congés qu'ils le souhaitent, il n'y a pas de chef, ni de réunions... Cette description est attractive mais peut également laisser songeur. En effet, mes interventions en entreprise, à l'occasion de missions d'accompagnement, donnent une autre vision de ce modèle. À titre d'exemples, je peux citer le cas d'un cabinet d'experts juridiques qui souhaitait mettre en place le télétravail pour ses salariés. Dès les premiers échanges, j'ai demandé s'il existait un organigramme afin de connaître la distribution des fonctions et responsabilités dans l'entreprise. Il m'a été rétorqué qu'il n'y en avait pas car « *tout le monde était au même niveau* », il n'y avait pas de hiérarchie, c'était un modèle « *horizontal* ». Puis, j'ai souhaité mettre en place une démarche participative afin d'associer les collaborateurs dans la construction de cette organisation de travail. Mon interlocuteur a décliné cette requête arguant du fait que la décision relevait de la direction. Finalement, la mission n'a pas eu lieu ! Un autre cas est intéressant ; il s'agit de celui d'une start-up spécialisée dans la cybersécurité. Le dirigeant souhaitait appliquer les principes du flex-office dans l'occupation des postes de travail. Dans la mesure où tous les salariés étaient en télétravail, il était donc possible de mutualiser certains postes en fonction de la venue sur site des uns ou des autres. Face à la réticence de certains collaborateurs pour partager leur bureau, le directeur a proposé de mettre en place un système de sanction pécuniaire auprès de tous ceux qui n'adhéreraient pas à cette règle.



Dans une perspective similaire, les espaces de coworking (ECW), qui ont émergé au début des années 2000, sont un autre avatar d'évolution du monde du travail. Ces tiers lieux mutualisent des infrastructures (bureaux, salles de réunion) et des ressources (Fabbri et Charue-Duboc, 2013) pour des travailleurs aux profils et compétences divers, bien souvent issus de structures distinctes (Mokkaddem & Mihri, 2017). Cette alternative au travail à domicile (Fabbri, 2015) permet d'assouplir les contraintes spatiales et temporelles sur lesquelles repose leur activité (Moriset, 2014). Les ECW répondent à une demande de travailleurs mobiles, connectés mais aussi isolés en recherche d'espaces propices à l'interaction sociale. Leur fréquentation paraît avoir un effet positif en termes d'échanges et d'ouverture et pouvant conduire à des collaborations entre coworkers, avec à la clé un enrichissement des modes de travail. Toutefois, cela reste conditionné à plusieurs facteurs comme la disponibilité des personnes à l'échange, une configuration des lieux favorable aux rencontres et aux discussions informelles, le partage d'intérêts communs et la mise en place d'un dispositif d'animation approprié incarné par un « hôte » (Bréchinac et al., 2017). Dans leur forme actuelle, les ECW soutiennent une forme de flexibilisation du travail et soulignent un paradoxe entre un modèle néolibéral prônant l'indépendance et une intention corporatiste de solidarité. Mais ils peuvent aussi révéler les bienfaits du travail en réseau pluridisciplinaire (De Peuter et al., 2017).

9.2.3 Le télétravail : une (r)évolution ?

La crise sanitaire vécue ces deux dernières années a représenté une occasion unique pour imposer un nouveau mode de fonctionnement grâce au télétravail. Alors qu'en 2019, il était de 1,6 jours par semaine, il est passé à 3,6 jours en 2020 (Malakoff Humanis, 2021). En octobre 2021, 20 % des salariés ont été au moins un jour en télétravail dont 6 % tous les jours de la semaine (DARES, 2021c). La crise sanitaire a donc révélé qu'un nombre considérable de postes sont « télétravaillables » et démontré que d'autres manières de travailler étaient possibles. Pour autant, les avis divergent



toujours dans les entreprises entre les employeurs et les employés. Certains préjugés, notamment sur la baisse de productivité, persistent. À titre d'illustration, dans mon département, les secrétaires demandent depuis plusieurs années d'en bénéficier. La direction de l'IUT a toujours refusé au motif d'un impact négatif sur le travail réalisé. Mais, en janvier 2022, l'injonction gouvernementale l'a rendu possible et le travail des secrétaires a été effectué sans difficultés particulières au niveau du département. Elles ont même su définir des modalités d'attribution des jours de télétravail compatibles avec la présence de l'une d'elle, a minima, tous les jours sur site ; tout cela sans l'aide d'un manager !

Les bénéfices du télétravail sont nombreux, que ce soit dans la réduction de la fatigue liée aux transports, le gain de concentration ou l'équilibre entre vie personnelle et professionnelle (Vayre, 2019). Cette dissociation des lieux et des actions semble porteuse de liberté et de créativité en rapprochant les travailleurs de la société. Le travail n'est plus conditionné par son inscription dans un lieu dédié avec les habitudes et les aléas de ses trajets quotidiens, la matérialité d'un site, sa culture et ses règles écrites et non écrites. Certains auteurs décrivent cela comme étant la mobiquité (Corniou & Denervaud, 2013) ; c'est-à-dire le fait de pouvoir travailler n'importe quand, n'importe où et sur n'importe quel support (ex. : ATAWAD, acronyme désignant « any time, any where, any device ») ; l'opérateur est alors connecté en permanence à son travail ! D'autres parlent de phygital (Johnson & Barlow, 2021) pour décrire la conciliation entre le présentiel et le distanciel : l'aller-retour entre ces lieux devant faciliter la personnalisation du travail. Enfin, le qualificatif « hybride », que ce soit pour parler du travail ou du management, est de plus en plus usité pour désigner ces situations (Halford, 2005), pointant les modalités de cette reconfiguration spatiale du travail sur la nature de l'activité, de l'organisation et de la gestion dans l'espace domestique et virtuel.

Mais le tableau est loin d'être toujours rose ; il y a aussi des conséquences sur le lien social avec les collègues, qui impactent négativement le sens donné au travail, l'augmentation de la charge et du temps de travail, le sentiment de monotonie ou l'effacement de la frontière entre les univers de vie (Vayre, 2019). D'ailleurs, la dernière enquête de la DARES montre que le télétravail occasionne davantage de difficultés chez les femmes et les agents de la fonction publique que pour les salariés du secteur privé (DARES, 2022). Tous ces effets peuvent amener à une situation de détresse psychologique, qui est d'autant plus difficile à percevoir à distance par les managers. Ces derniers rencontrent également des difficultés pour définir les limites du contrôle du travail et réclament des solutions, essentiellement technologiques, pour renforcer l'engagement et la confiance au sein de leurs équipes.



Le télétravail est donc une illustration intéressante d'une conception du monde du travail et des logiques de production associées. Les réticences des employeurs éclairent les repères qu'ils utilisent pour s'assurer de la réalisation du travail, à savoir être présent dans les murs de l'établissement, aux horaires définis par le règlement intérieur. Ces dimensions spatio-temporelles, situées et délimitées, sont de fait l'opérationnalisation du contrat de travail qui régit la relation d'emploi et de mise à disposition de la force de travail. Ils sont donc juste en tant que tel, mais erronés en réalité, car ils méconnaissent –et révèlent cette ignorance– des liens unissant les fondements du travail, à savoir son contenant, spécifié par des conditions d'exercice, et son contenu, incarné dans des actions définies par des tâches. Les techniques et dispositifs formels de gestion, pour encadrer et suivre la production, n'ont d'autre but que celui de tenter de réduire l'écart entre le travail prescrit et le travail

réel, c'est-à-dire de contenir cet espace social pour éviter que l'autonomie ne devienne le lieu d'une résistance opaque et multiforme voire d'un désengagement (Muhlmann, 2021).

Le management ne s'exerce plus seulement dans l'enceinte de l'entreprise mais potentiellement en tout lieu, en tout temps et dans des contextes inhabituels. Il nécessite une relation de confiance entre le travailleur à distance et son manager, d'une part en offrant une plus grande autonomie au collaborateur dans l'organisation de son temps de travail (Boboc, 2017) et, d'autre part, en incluant le contrôle des activités réalisées (Rey & Sitnikoff, 2006 ; Taskin, 2006). Tout cela nécessite une approche particulière en matière de pilotage, d'organisation, d'information, de régulation et d'animation du collectif, car il s'agit de maintenir un esprit de cohésion d'équipe et organiser l'intelligence collective (Frimousse & Peretti, 2021). À distance, plus que l'absence physique du manager, c'est le manque de disponibilité et de suivi qui peuvent poser des problèmes (Frimousse et Peretti, 2021). Une étude de l'APEC (2022) confirme d'ailleurs que 39 % des cadres ont perdu en visibilité sur le travail de leurs collaborateurs et, pour 36 %, les échanges individuels sont devenus plus difficiles. L'explication avancée est celle d'une insuffisance de réflexion sur la refonte de la réorganisation du travail. Les expérimentations menées depuis 2020, par certaines entreprises qui ont élaboré et testé leur propre modèle de travail hybride, permettent de tirer de premiers enseignements : les managers ont dû gagner des marges de manœuvre pour eux-mêmes et accorder plus d'autonomie aux salariés. En mode hybride, l'obligation de résultat passe devant le respect des processus, interrogeant du même coup le bien fondé des démarches « qualité » qui y prêtent une grande attention.



Enfin, cette généralisation du travail déporté a banalisé l'utilisation des outils numériques obligeant les salariés et les managers à développer de nouveaux usages. Les outils collaboratifs sont une piste pour donner du sens au travail, notamment en contribuant à l'enrichissement des modalités de collaboration au sein du collectif (Ratier et Bézard, 2012). Ils peuvent favoriser la création de sens par la mutualisation et la transparence des informations (Mansour et al., 2014 ; Montargot & Duyck, 2017). Les TIC aident à la valorisation des actions des collaborateurs et convergent vers un management plus participatif (Largier et al., 2008), source de sens au travail. Mais des changements plus conséquents sont envisagés pour relier les mondes physique et numérique du travail. D'ici quelques années, une personne sur quatre devrait passer une heure ou plus dans le métavers (Gartner, 2022). Il s'agit d'un espace virtuel collectif, créé par la convergence de la réalité physique avec l'environnement numérique. Par cette innovation technologique, des entreprises pourraient offrir un meilleur engagement, une meilleure collaboration et une meilleure connexion à leurs employés grâce à des espaces de travail immersifs dans des bureaux virtuels. Elles n'auraient plus besoin de créer leur propre infrastructure, le métavers la fournirait. Les événements virtuels, tels que les visioconférences, webinaires, brainstormings digitaux, constitueraient des occasions de réseautage ainsi que des ateliers plus collaboratifs et immersifs. Les entreprises auraient la capacité d'étendre et d'améliorer leurs modèles d'affaires de manière sans précédent en passant d'une entreprise numérique à une entreprise métaverse. Ce futur est déjà une réalité puisque des salariés, d'une start-up de traduction, travaillent 25 à 35 heures par semaine avec un casque Oculus sur les yeux grâce à l'application « Immersed » qui permet d'afficher plusieurs écrans dans le décor de leur choix. Dans ce monde virtuel, le travailleur interagit avec les avatars de ses collègues. La plateforme Teamflow propose également un bureau virtuel, en forme de plateau de jeu, où les employés déplacent le « pion » qui les représente. Ils peuvent ainsi « s'approcher » d'un collègue, et si cette personne a

connecté son micro, ils s'entendent immédiatement sans avoir à téléphoner ou écrire un message. Le fondateur de ce logiciel souhaite construire le métavers du travail en appliquant le principe de la « rémanence ». Les utilisateurs de Teamflow qui « écrivent » sur un « tableau blanc physique » dans une salle, le retrouvent à l'identique quand ils y retournent chez eux sur leur ordinateur. Bien que cette technologie n'en soit qu'à ses débuts, les restrictions sanitaires ont relancé l'intérêt des investisseurs pour cette vision du télétravail (<https://tinyurl.com/3z3tk57v>).

9.2.4 Les limites d'une utopie

Derrière l'affichage d'une certaine conception du fonctionnement des entreprises, plus en accord avec les attentes des travailleurs, un noyau central de représentations persiste quant aux droits et devoirs de ceux qui décident et de ceux qui exécutent : la relation professionnelle est d'abord une relation hiérarchique. Gilbert et Noël (2021) rapportent que, pour les dirigeants, les transformations envisagées doivent être conformes à leurs représentations du TRAVAIL humain, qui se résume bien souvent aux qualités et défauts attribués au FACTEUR humain. D'ailleurs, l'évolution vers de nouveaux modes de fonctionnement repose principalement sur l'accompagnement des individus via la négociation (salariale), la formation et la posture managériale, mais très peu sur les problématiques propres au travail, son contenu, sa conception ou son organisation. La compétence, combinée à l'autonomie et à la responsabilisation, forment les qualités des « talents » recherchés. Il en est de même des managers qui doivent apprendre à lâcher prise sur leurs équipes et disposer avant tout de soft-skills (compétences comportementales acquises dans la vie quotidienne, hors des cadres institutionnels de formation) ; le cas échéant il suffit de les former ou bien de les faire accompagner par un coach.

Toutefois, ces perspectives, appelant la responsabilité, l'agilité et la coopération, réinterrogent les solidarités et les relations sociales dans les organisations. Si dans leurs principes, elles semblent en rupture avec les principes tayloriens, leurs conséquences sur le travail peuvent osciller entre libération et émancipation (Getz, 2009), ou nouvelles formes d'exploitation (Linhart, 2015). Ceci est d'autant plus vrai quand d'un côté il est prôné un mode de travail autonome, collaboratif, basé sur la capacité d'initiative, et de l'autre une prescription et normalisation accrue des modes opératoires via la mise en place de certifications ou de bonnes pratiques.

Les entreprises externalisent également leurs activités en les déplaçant soit sur les clients soit sur du travail digitalisé (Cardon & Casili, 2015). Ce glissement des activités, vers des formes variées de sous-traitance, encourage la prolifération du travail gratuit ou d'un travail au contenu dégradé. La division extrême du travail, le stockage et le traitement de données collectées en masse mobilisent, en fait, un grand nombre de « petites mains ». Cette main-d'œuvre peut être employée dans le cadre du travail indépendant, échappant aux règles du salariat classique, ou sur des plateformes délocalisées et payées à moindre coût (Commeiras et al., 2022). Les services de type Uber ou Deliveroo, sont une première démonstration du potentiel de transformation du travail, issu du croisement des techniques numériques en réseau avec de nouvelles modalités d'emploi et d'organisation du travail. Muhlmann (2021), dans son dernier ouvrage, complète cette analyse. Il avance que la mobilisation subjective devient la matière première de la performance organisationnelle : « Il n'est plus attendu que les salariés exécutent simplement les ordres, mais qu'ils s'investissent de manière permanente dans leur activité afin d'apporter toujours plus de valeur ajoutée. La coercition cède la place à des

contraintes organisationnelles objectivées (les process et les procédures, les dispositifs de pilotage de l'activité, les indicateurs de performance) qui sont endogénéisées en autocontrainte subjective, par le biais d'une autonomie désormais valorisée ».

9.3 Enjeux quantitatifs et qualitatifs du travail humain

9.3.1 Les gains de productivité

La recherche d'accroissement de la productivité du travail humain trouve son origine dans un système –de production- combinant le travail et le capital. Cette union est impulsée par les travaux de Taylor (1911), sur l'organisation du travail, et de Ford sur l'organisation de la production (Boyer & Orléan, 1991). Le premier a comme souci de rationaliser la production afin d'accroître le rendement de chaque ouvrier et le second d'augmenter la demande de production de biens, grâce à la redistribution des gains économiques. Cette situation de croissance autoalimentée est souvent décrite comme vertueuse. La hausse des profits contribue aussi à celle des dividendes distribués aux actionnaires, avec lesquels ils peuvent financer d'autres investissements qui à leur tour deviennent des facteurs de hausse de la productivité. Il est à noter que les recettes des budgets publics (impôts et cotisations sociales) en tirent également partis. Mais, cette spirale positive doit être regardée à l'aune de trois paramètres, la répartition (i), le temps (ii) et l'espace (iii) :

- (i) Le partage des gains de productivité ne dynamise pas automatiquement la croissance, tout dépend du caractère plus ou moins équilibré de la répartition entre les différentes parties prenantes du partage. Or, comme le montre chaque année les rapports de l'INSEE, les inégalités de richesse génèrent des inégalités sociales majeures tant dans la qualité que l'espérance de vie. Ainsi, le risque d'avoir une forme grave de COVID-19 est plus fréquent chez les plus modestes (INSEE, 2021). Quant à l'actionnariat, il peut, dans certains cas, générer des dérives comme le montre l'actualité du « filon lucratif de la vieillesse ». Dans certains établissements d'hébergement pour personnes âgées dépendantes (EHPAD) d'un groupe privé, « l'obsession de la rentabilité aurait poussé les dirigeants à imposer des méthodes managériales contestables, à rogner sur les dépenses [...] à jongler sans cesse avec les contrats de vacataires » (Castanet, 2022) ;
- (ii) L'empan temporel d'évaluation des gains est aussi loin d'être neutre ; les bénéfices peuvent varier du tout au rien selon qu'il est court ou long. L'appréciation à court terme peut montrer un accroissement de la productivité économique qui, sur le long terme, va révéler des externalités économiques négatives. Les pathologies professionnelles de surcharge en sont un exemple intéressant. Les TMS ne surviennent pas du jour au lendemain, ils se développent lentement, de manière insidieuse, puis un jour se manifestent. Les cas d'intervention ergonomiques, à l'issue desquelles une explosion des TMS est constatée, sont légion : non pas qu'elles les aient encouragés mais bien plutôt mis en « visibilité ». Les maux ne sont plus alors ceux des travailleurs, mais bien ceux du travail humain ;
- (iii) L'étendue géographique de mise en perspective, des résultats en croissance de la production des opérateurs, est aussi à prendre en considération. Chaque aire a ses règles, ses modes, ses normes qui dictent le rendement attendu avec des rétributions variables qui, lorsqu'elles sont faibles, dopent artificiellement les indicateurs, laissant croire que c'est moins cher ailleurs et plus facile. Lors d'une mission réalisée dans une verrerie industrielle, face aux difficultés pour doubler la productivité –à moyens humains constants- sur une ligne de contrôle qualité, le Directeur des Ressources Humaines avait soufflé au Directeur de la Production de la délocaliser en Pologne : « *ça serait plus simple* », sous-entendant qu'il y aurait alors moins à se préoccuper des travailleurs et de leurs conditions.

Tout cela pointe, en filigrane, l'existence d'une représentation où l'une des clefs de la productivité est « l'état d'esprit » du facteur humain (Boulat, 2002) qu'il suffit de former, professionnaliser tout en transformant le chef d'entreprise en manager (Boltanski, 1981). Ces considérations sociologiques



contextualisées font émerger l'intérêt pour le travail humain aussi dans les pratiques des ingénieurs. Ils introduisent et adaptent de nouvelles méthodes productives, bien souvent venues d'outre-Atlantique. Cette importation se fait certes de manière sélective, afin de tenir compte des résistances « culturelles », mais est largement attestée par l'univers linguistique, fleuri de vocables anglophones, qui se développe dans les entreprises que ce soit pour évoquer des nouveaux modes de production (« just in time »), des formes d'organisation du travail (« lean production »), des fonctions (« chief happiness officer ») ou des pratiques de management (« empowerment »). Autant de préceptes, d'approches ou de finalités qui prônent l'adaptation de l'homme au travail, « quoi qu'il en coûte », et surtout pas l'inverse.

J'ai eu l'occasion de rencontrer cette mode dans une mission où une entreprise française avait été rachetée par un groupe italien. L'équipe managériale de cette dernière, choisie par le fonds d'investissement financier, prônait le développement de « l'empowerment » chez les salariés français, notamment pour qu'ils s'adaptent à la nouvelle organisation imposée par le groupe. Six mois plus tard, le directeur technique, co-fondateur de l'entreprise française, a démissionné.



Dans cette tendance d'amélioration de la productivité, la nouvelle voie empruntée (McKinsey, 2022b) porte sur l'optimisation des fonctions administratives et commerciales grâce à la TN. Concrètement, la piste envisagée est de numériser ces processus par le biais d'interfaces en libre-service plutôt que par l'action directe du personnel concerné. Les tâches de back-office seraient hautement automatisées afin que les collaborateurs se concentrent sur celles à valeur ajoutée. L'objectif est non seulement d'améliorer l'efficacité, mais aussi de réaffecter de manière flexible davantage de ressources à de nouvelles activités. Ce nouveau modèle se caractérise par une augmentation simultanée de l'autonomie et de la contrainte. L'ambivalence qu'il comporte renforce une vision du facteur humain en tant que ressource productive à valoriser, en réduisant le lien social médié par le travail (Durkheim, 2004).

9.3.2 Les indicateurs de performance

Dans de nombreuses entreprises privées, le suivi de la production et des performances économiques repose sur la fonction de contrôle de gestion. Cette dernière est à l'origine d'un système de pilotage, à destination des décideurs, grâce à une collecte de données –auprès des collaborateurs- sur les moyens engagés et les résultats obtenus. Ces indicateurs constituent une vision de l'efficacité et de l'efficience du fonctionnement de l'établissement. Ils permettent ainsi d'évaluer un niveau de performance, de le comparer aux plans et objectifs visés et de prendre les mesures appropriées pour corriger la situation. Leur utilisation peut s'observer dans de nombreux domaines, que ce soit pour suivre la production, la qualité voire la santé et sécurité au travail. Ces chiffres reposent sur le « reporting », action consistant à renseigner des tableaux à l'aide d'informations. La pratique prend une telle ampleur qu'elle peut devenir non seulement un objectif de travail, effectué au détriment de la production, mais aussi elle substitue le réel du travail à une image chiffrée construite arbitrairement (Supiot, 2015).

Ce virage a été pris à la fin du XX^{ème} siècle, face à la dislocation de pans entiers de l'industrie et la multiplication des vagues de licenciements, à la fin des « trente glorieuses ». Le terme de « progrès » a été abandonné au profit du « changement », maître mot de la nouvelle gestion des ressources humaines (Salmon, 2022). La gestion, au service exclusif de la rentabilité financière, envahit les

entreprises privées comme les établissements publics et ce, dans tous les domaines, de l'industrie à l'éducation en passant par la santé ou encore le social et le médico-social. La performance productive est désormais jugée sur des critères financiers. Pour ce faire, une architecture organisationnelle est développée (Jensen & Meckling, 1992) via des systèmes d'incitation, de délégation et de contrôle. La régulation se fonde surtout sur la défiance à l'aide de systèmes de récompense et de surveillance qui orientent les comportements des managers et collaborateurs vers les attentes des investisseurs (Commeiras et al., 2022). Ces modes de gouvernance sont non seulement contraignants pour les travailleurs, via la réduction de l'autonomie (Courpasson, 2000), la coopération forcée, les demandes paradoxales (Coutrot, 1998), mais participent également à leur désenchantement à l'égard du travail en raison d'un rapport salarial déséquilibré (Bourdieu, 1998). Des impacts négatifs sont recensés sur la charge de travail, la santé, le bien-être des collaborateurs, les capacités d'auto-détermination (Deci & Ryan, 2000) et de régulation sociale (Reynaud, 1997).

Les indicateurs de performance guident les choix stratégiques et les politiques de mobilisation des personnes (Coutrot, 1998). Cette logique comptable, calquée sur celle du marché, se concrétise dans les pratiques de management et les missions confiées aux collaborateurs, ainsi qu'aux partenaires, prestataires et sous-traitants. Ces derniers, très présents dans le secteur aéroportuaire, arrivent bien souvent en bout de chaîne de production et ne recueillent alors que la part congrue de la valeur économique. Le cas des bagagistes aéroportuaires est un exemple que je connais bien du fait de mon expérience dans ce secteur depuis une dizaine d'années. Auparavant salariés des compagnies aériennes, ce sont désormais des sociétés d'assistance qui assurent ces opérations. Confrontées aux lois du marché, la performance de leur offre de service repose sur la maîtrise de la masse salariale et l'affectation d'une charge de travail conséquente. Pour l'entreprise cliente, c'est aussi un moyen pour réduire ses effectifs, gagner de la flexibilité dans la sollicitation des moyens humains et remplacer le rapport hiérarchique par une relation contractuelle marchande où le non-respect des engagements pris donne lieu à des pénalités financières pour le sous-traitant (Ruffier & Pelletier, 2014).

Ces exigences de compétitivité visent in fine à satisfaire les marchés financiers, les actionnaires voire les citoyens qui considèrent la dépense publique comme trop importante. Le secteur public n'est pas en reste sur ce sujet avec la mise en place de la Loi organique relative aux Lois de Finances (n°2001-692 du 1er août 2001). Celle-ci va introduire le Nouveau Management Public (Pettigrew, 1997), basé sur un transfert des outils de gestion issus du secteur privé (Hood, 1995), afin de réduire les coûts et accroître son efficacité (Lethbridge, 2004). Or, ce n'est pas sans conséquences sur les conditions de travail et les relations de travail dans les organisations publiques. Dans le champ de la santé, il en existe de multiples illustrations telles que l'instauration de la « tarification à l'activité », la loi « Hôpital, Patients, Santé et Territoires », le plan « Hôpital 2007 », la mise en œuvre des groupements hospitaliers de territoire ou la réforme du système de soins via le projet « Ma santé 2022 ». Ces changements induisent de nouveaux styles de management plus orientés vers la rentabilité, suscitant une perte de sens au travail et contribuant à détériorer les conditions de travail. Les travaux de Fraisse et al. (2003) révèlent que les démarches qualité, déployées à l'hôpital, sont, pour les professionnels de santé, incompatibles avec le principe de soins et le sens qu'ils donnent à leur travail. Les chartes éthiques, les codes de bonne conduite, et les dispositifs de certification associés, constituent de nouvelles formes de coercition. Les normes et procédures prennent le pas sur le savoir-faire. L'excès de normalisation peut aussi affaiblir la spontanéité, l'identité propre et les capacités d'innovation des travailleurs (Conjard, 2015). Chez les médecins, Weber (2015) avance



l'hypothèse que la remise en question de leur jugement pratique, alliée à la multiplication des procédures administratives, sont des causes d'épuisement professionnel. Dernièrement, dans le journal *Nouvel Observateur*, le psychiatre B. Granger a rédigé une tribune intitulée « Excel m'a tué » (<https://tinyurl.com/52yjhbwb>). Cet article décrit le fonctionnement de l'hôpital public en proie au phénomène bureaucratique caractérisé par les projets, normes et procédures qui envahissent l'univers du travail des encadrants des unités de soins, notamment. Selon lui, la dérive technocratique éloigne de la pratique et de l'expérience. Le management par objectifs et indicateurs apparaît alors comme une source de maltraitance DU travail et de ceux qui le font. Toutefois, ces impacts du management néolibéral ne tiennent pas tant aux dispositifs adoptés qu'aux finalités qui les guident et les dénaturent.

9.3.3 Le rapport au travail

Les recherches relatives au rapport au travail des Français sont assez nombreuses (Davoine & Méda, 2009 ; Méda & Vendramin, 2013) ; elles révèlent qu'il est ambigu. Les Français souhaitent qu'il prenne moins de place dans leur vie, mais le considèrent comme très important. Ils mettent aussi l'accent sur la question de son sens et de ses finalités comme moyen de réalisation personnelle (Méda, 2018). Cette conception hégémonique est moins vraie chez les jeunes pour qui le travail n'est pas la seule dimension de la construction identitaire et de l'équilibre existentiel. Pour eux, il y a aussi, et au même niveau, la famille, les relations sociales et amoureuses, les loisirs, l'engagement militant et les amis (Muxel, 2018). Bien que considérée comme importante par les jeunes de 18 à 30 ans (ISSP, 2015), la valeur travail semble pour eux moins centrale : 27 % seulement des jeunes interrogés en France, contre 42 % pour l'ensemble de la population, estiment que « le travail devrait toujours passer en premier ». Chez de nombreux jeunes, la relativisation de la place centrale du travail et le repli sur la sphère privée, résulteraient, en partie, d'un décalage entre des attentes initialement élevées et l'expérience ultérieure d'une faible satisfaction dans l'emploi (Delay, 2008). L'enquête « conditions de travail » de 2013 (DARES, INSEE) fait apparaître des différences importantes à l'intérieur de la catégorie « jeune ». Après 24 ans la satisfaction, le sentiment de reconnaissance et les espoirs de promotion connaissent une chute rapide, avant de se stabiliser vers 30-35 ans.

Ces résultats sont intéressants dans ce qu'il montre des différences générationnelles sur ce sujet. Mais, ils sont issus d'études qui ne sont pas récentes car parues il y a près de dix ans. Il existe des travaux plus contemporains (Mercure, 2020) qui se centrent :

- Soit sur certaines populations telles que les jeunes (Bonnet et al., 2020), les cadres (Cousin & Mispelblom-Beyer, 2011) ou bien des métiers spécifiques (Perrenoud & Bataille, 2017) ;
- Soit sur le lien entre le sens du travail et une évolution technique ou organisationnelle (Brasseur & Biaz, 2018).

Aussi, pour appréhender de manière générale, cette question du sens au travail, la consultation des sondages peut présenter un intérêt et ce d'autant plus au regard de l'actualité sociale et économique vécue ces deux dernières années durant la crise sanitaire. Toutefois, ces enquêtes font l'objet de multiples critiques méthodologiques en raison de l'utilisation de la méthode des quotas. Il est possible d'en recenser les limites suivantes :

- Les informations obtenues reposent sur une hypothèse de corrélation avec la population mère ; or la représentativité de la population fille est difficile à démontrer voire impossible ;



- Le choix des individus sélectionnés par les sondeurs ne permet pas de calculer des probabilités d'appartenance à l'échantillon ; il est donc difficile de procéder à un calcul d'erreurs contribuant à la précision de l'analyse ;
- Les thèmes d'interrogation sont orientés par l'intérêt des commanditaires de ces enquêtes qui les mettent à profit pour diffuser des idées en lien avec une cause ou des valeurs défendues, voire valoriser leur offre de service dans le domaine étudié ;
- Les personnes interrogées sont majoritairement des salariés (87,6 % de la population active) issus du secteur privé (77 % des emplois salariés en France au troisième trimestre 2021, <https://www.insee.fr/fr/statistiques/2496914>), laissant de côté tous ceux employés dans des structures publiques ;
- Enfin, les réponses recueillies sont potentiellement influencées par l'actualité sociale ayant cours lors de l'investigation.

Autrement dit, ces enquêtes apportent plus des tendances de l'opinion que des chiffres véritablement précis. Il est tout de même possible d'en tirer des enseignements (cf. Tableau 13, p. 102) en distinguant ce qui relève des considérations (appréciations, estimations) et des aspirations (attentes, souhaits, besoins à satisfaire). L'exploitation de ces données, fruit d'une synthèse opérée par mes soins, peut donc participer à l'ébauche d'une représentation avec toutes les précautions liées à ce qui vient d'être mentionné.

Le premier point notable concerne l'importance accordée aux tâches effectuées ; il est attendu qu'elles signifient quelque chose. Cette priorité donnée au sens est repérée par de nombreuses autres enquêtes (Monnet-Vernier, 2017). Cela apparaît comme une des composantes idéales du travail. Or, elle est très largement influencée par l'utilité ressentie. Pour beaucoup de salariés, cette question de l'utilité renvoie aussi à l'envahissement du quotidien professionnel par des procédures de contrôle et de « reporting » qui réduisent les marges de manœuvre individuelles, remettent en cause les véritables gestes professionnels et entravent le développement de « savoir-faire » (Commeiras et al. 2022).

De nombreux travaux empiriques et de réflexions théoriques ont permis l'identification de certaines des caractéristiques du sens. Ils ont mis en exergue ses déterminants principaux, tant individuels qu'organisationnels, ainsi que ses conséquences majeures, en termes de bien-être, de motivation ou encore de performances. Pour faire sens, le travail doit être stimulant, mobilisateur de compétences et permettre à l'individu d'atteindre ses objectifs (Morin et al., 2009). Six déterminants potentiellement créateurs de sens sont identifiés (Morin et al., 2009) : l'autonomie, les occasions d'apprentissage et de développement, la qualité des relations, la reconnaissance, la rectitude morale et l'utilité sociale. Selon les situations de travail, le sens qu'une personne donne à son travail peut générer des effets positifs ou négatifs sur sa santé mentale. Lhotellier et al. (2016) pointent l'influence des conditions de travail en ce qu'elles participent grandement à alimenter le sens au travail (Arnoux-Nicolas et al., 2016 ; Bernaud et al., 2019 ; Morin, 2008). L'introduction des nouvelles technologies peut aussi l'affecter. Les effets sont particulièrement visibles dans certains secteurs d'activité dont la dimension de service s'est accentuée. La crise sanitaire semble également avoir eu des répercussions puisqu'en 2020, 55 % des Français s'interrogent sur le sens de leur travail depuis le début de la pandémie et ce chiffre atteint 61 % chez les jeunes âgés de 18 à 24 ans (Yougov, 2020). D'après l'enquête Deloitte-Viadeo (2017), le sens au travail est un sujet collectif (49 %) et organisationnel (21 %) plutôt qu'individuel. Il est lié à la coopération, au travail d'équipe (26 %), aux valeurs de l'entreprise (26 %), à l'activité (29 %). Il dépend de la structure (nature et intérêt du travail,

autonomie, travail en équipe, participation aux décisions) et des valeurs (solidarité, responsabilité, service rendu, utilité sociale) de l'entreprise.

Tableau 13. Résultats de différents sondages sur les perceptions et attentes des Français au sujet du travail

Sondage	Considérations	En %	Aspirations	En %
RingCentral ¹ (10/12/2021)	Le télétravail est devenu la norme	54		
Barco ² (29/11/2021)	L' employeur fait de la satisfaction des besoins des travailleurs une priorité	58	Revenir au bureau	51
Institut de l'entreprise ³ (22/09/2020)	Assurer la sécurité et la santé des salariés est une action prioritaire	75	Amélioration des conditions de travail	57
CESI ⁴ (29/06/2020)	Donner un sens à son travail est important	90		
	Le climat social est positif	60		
SIACI SAINT HONORE ⁵ (04/06/2020)	Le bien-être au travail est un enjeu prioritaire	81	Conciliation de la vie personnelle et professionnelle	50
			Évolution du rythme de travail	41
			Augmentation du télétravail	30
Pôle emploi ⁶ (11/01/2022)	La transformation du travail est l' opportunité d'ouvrir le champ des possibles	66	La moitié du temps en télétravail	87
	Le lieu de travail n'est pas agréable	37	Attention de l'entreprise à la santé physique et mentale	46
International SOS ⁷ (29/04/2021)	Être en bonne santé physique	62	Amélioration par une démarche d' ergonomie au travail	62
	Être en bonne santé psychologique	56	Amélioration par une action sur le bien-être physique	60
Philonomist ⁸ (13/02/2020)	L'entreprise est responsable du bonheur au travail	82	Fonctionnement de l'entreprise comme une démocratie	77

Sources : ¹ <https://tinyurl.com/2p9x6dhk>, ² <https://tinyurl.com/3ws675mr>, ³ <https://tinyurl.com/2p9fsvde>,

⁴ <https://tinyurl.com/ytcwnckf>, ⁵ <https://tinyurl.com/2pvdredj>, ⁶ <https://tinyurl.com/ypfs7c37>,

⁷ <https://tinyurl.com/mt8d3nkt>, ⁸ <https://tinyurl.com/2p87th77>

Note de lecture : Les taux indiquent le nombre de personnes en accord avec l'affirmation énoncée. Ainsi, 54 % des personnes interrogées considèrent que le télétravail est devenu la norme. Mais 51 % souhaitent revenir au bureau.

Le sentiment d'utilité peut influencer l'individu sur la perception de son efficacité personnelle et l'amélioration de sa performance ; un parallèle peut alors être fait avec la vision eudémonique du bien-être et la notion de réalisation de soi (Ryan et Deci, 2001). Pour la Fabrique Spinoza (2017), 26 % des actifs s'ennuient à leur travail, état qualifié de « bore-out » pour pointer l'épuisement qui en découle, et 44 % des travailleurs sont en perte de sens, situation appelée « brown-out » (Baumann, 2018). En 2021, selon la DARES (2021c), 30 % des salariés français estiment que leur travail est inutile. L'étude publiée par Asana (2021) classe la France en première place pour les tâches inutiles au travail, qualifiées de « work about work » (« travail autour du travail »). Ce sont toutes les tâches secondaires qui font perdre du temps. En France, cela est évalué à 66 % du temps de travail ; Il ne resterait que 21 % de temps à consacrer au travail « qualifié » et 13 % pour les activités dites stratégiques comme



la planification. L'absurdité professionnelle est aussi mise en exergue par Alvess et Spicer (2016) : ils évoquent l'entreprise comme un lieu de fabrique de non-sens, de démotivation et de souffrances au travail. Kayser-Bril (2022) définit les missions superfétatoires comme des tâches qui ne peuvent être ratées ou réussies car elles ne sont pas définies. Quel que soit le travail exécuté, c'est la forme qui est examinée et pas le fond. C'est, selon lui, une source d'aliénation. Dans la mesure où il n'est pas possible de mesurer le travail accompli, l'écosystème des « bullshit jobs » (« emplois à la con ») récompense l'apparence du travail et encourage la servilité à l'égard des chefs. Or, le désengagement est lié au sentiment d'inutilité ou d'aberration des tâches, à l'incompréhension du pourquoi de la mission ainsi qu'à l'impossibilité de se situer ou d'apprécier les retombées de sa mission (Graeber, 2018).

L'attention au bien-être et à la santé sont des attentes qui viennent en second. Ces aspirations sont en cohérence avec la valorisation faite au bien-être dans la société ; elles sont aussi associées à l'idée de liberté et d'initiative personnelle notamment grâce à un travail indépendant et au travail à distance (<https://www.etmaintenant-lequestionnaire.fr/fr/results>). Les salariés souhaitent que les conditions de travail s'améliorent, notamment sur le plan organisationnel, afin de soutenir la conciliation des univers de vie. Le télétravail se révèle comme une voie pertinente à condition de ne pas être exclusif, autrement dit comporter aussi une part de travail sur site. En septembre 2021, 75 % des cadres souhaitaient pouvoir travailler à distance au moins un jour par semaine (APEC-ANACT, 2022). Tous ces sujets relèvent de la responsabilité l'employeur pour les travailleurs Français. Enfin, il est à noter que les préoccupations de rémunération et de reconnaissance sont largement secondaires.

Cette première vision mérite d'être mise en perspective avec ce que disent les jeunes travailleurs (cf. Tableau 14). Chez les jeunes, les opinions et les souhaits semblent similaires. Pour eux, le lieu de travail physique est attendu dans ce que ne peut apporter le télétravail. Ils prêtent une grande attention, non seulement aux relations sociales interpersonnelles, mais aussi hiérarchiques. Toutefois, ils ne sont qu'une très faible minorité (18 %) à penser que les temps conviviaux doivent être proposés pour nourrir les rapports entre collègues. Les initiatives symbolisées par les « Chief Happiness Officers » (responsables du bonheur au travail) sont considérées comme relativement artificielles. Les jeunes souhaitent travailler dans un environnement sain, bienveillant, avec des collègues fiables sur lesquels ils peuvent s'appuyer. L'appartenance à un groupe, qui peut faire naître le sentiment d'une identité professionnelle, est considérée comme primordiale. Sur ce plan, la qualité des collectifs de travail semble répondre aux attentes des jeunes : les relations avec les collègues sont très majoritairement vécues comme positives par les jeunes salariés (CFDT, 2017).

Les jeunes sont également attentifs à l'aide apportée par la hiérarchie dans la réalisation de leurs tâches mais leur rapport critique au management s'accroît avec l'âge (CFDT, 2017). Cette tendance se double aussi d'une relation plus complexe à la hiérarchie et à la bureaucratie d'entreprise, qui peut se traduire par la volonté de participer plus souvent et plus directement à la prise de décisions.

Les résultats du Programme international d'enquêtes sociales (ISSP) de 2015 relativisent l'hypothèse d'une spécificité des jeunes générations dans leur rapport au travail. Les plus jeunes se distinguent peu de leurs aînés quant à leurs aspirations professionnelles. L'intérêt du travail et la stabilité de l'emploi sont très valorisés dans toutes les tranches d'âge, de même que la sociabilité que permet l'emploi (Jutz et al., 2017).

Tableau 14. Résultats de deux sondages sur les intérêts et appréciations des Jeunes Français au sujet du travail

Sondage	Considérations	En %	Aspirations	En %
Fondation Jean Jaurès ¹ (16/12/2021)	Dans les rapports avec les collègues ce qui compte c'est une bonne ambiance	55	Pouvoir faire du télétravail partiellement	42
	La confiance donne envie d'aller travailler	45		
	L'entreprise doit permettre aux salariés de s'épanouir professionnellement	34		
	Un manager idéal crée un environnement de travail épanouissant	33		
	Un manager idéal reconnait le travail accompli	31		
Barco ² (29/11/2021)			L'équilibre vie professionnelle/vie personnelle et le développement personnel	65
			L'environnement de travail (ambiance, lieu, etc.)	64
			De bonnes conditions de travail	59
			Travailler en équipes pluridisciplinaires et agiles fonctionnant en mode projet	47

Sources :¹ <https://tinyurl.com/47h2wnk2>, ² <https://tinyurl.com/3ws675mr>

Note de lecture : Les taux indiquent le nombre de personnes en accord avec l'affirmation énoncée. Ainsi, 45 % des personnes interrogées considèrent que la confiance donne envie d'aller travailler et 59 % souhaitent de bonnes conditions de travail.

Une interprétation (Loriol, 2017) de ces résultats met en relation l'augmentation du degré de désillusion et de frustration, après 24 ans, soit avec la durée de l'expérience de travail soit avec le niveau de diplôme. Les jeunes accordent, à l'instar des générations précédentes, une très grande importance au travail et particulièrement à leur travail futur. Ils en ont une vision positive mais, confrontés à une vie professionnelle difficile et en deçà de leurs attentes, une partie non négligeable d'entre eux expriment une assez forte déception (CESE, 2019). Face à la dégradation du marché de l'emploi, aux ruptures technologiques et aux mutations organisationnelles et écologiques, la jeunesse se préoccupe de l'avenir du travail et y attache beaucoup de sens. De nombreux jeunes refusent le modèle productiviste car il compromet le maintien des conditions de vie sur terre (CESE, 2018). Ils cherchent avant tout à accorder leurs valeurs avec leur activité professionnelle. Certains jeunes questionnent le contenu et les finalités mêmes du travail qui sont parfois difficiles à saisir dans certains jobs « vides de sens » (Graeber, 2018). Leur intérêt se porte également sur le cadre de travail dans ses aspects physiques et organisationnels au travers des modes de travail et des pratiques managériales, notamment.

Finalement, ce qu'il faut retenir c'est qu'autant les travailleurs âgés construisent leur rapport au travail dans leurs actions et les effets qu'ils en perçoivent sur eux-mêmes, autant les travailleurs jeunes le développent dans le travail collectif et grâce au collectif de travail. Cette conclusion est aisément compréhensible pour les uns comme pour les autres. Les premiers officient depuis plusieurs années dans le monde du travail, ils ont donc acquis une expérience des tâches à effectuer et de ce qu'elles leur apportent tant positivement que négativement. Les seconds, qui viennent d'arriver, ont plus un souci d'intégration et de développement qui passe nécessairement par le groupe professionnel dans lequel ils s'insèrent. Ce ne sont donc pas des points de vue opposés mais plutôt des points de vue « situés », tenant compte des contextes de vie de chacun. Ainsi, ce rapport au travail, souvent traduit sous l'angle « générationnel », est, selon moi, avant tout « professionnel », au sens de l'exercice du travail en tant que travailleur. L'exercice individuel prend tout son sens à l'aune du vieillissement dans le travail. Le rapport au travail n'est pas figé et s'inscrit dans une dynamique évolutive, supposant une approche diachronique afin de comprendre le sens de sa progression. Pour les plus âgés, il s'agit de se préserver pour durer, tandis que chez les plus jeunes c'est plutôt de se révéler afin de percer et se faire une place dans le monde du travail. Les enjeux n'étant pas les mêmes, les considérations et aspirations diffèrent aussi, même si des points communs existent, notamment sur les sources qui y sont associées, à savoir les autres travailleurs, qu'ils soient collègues ou managers.



In fine, l'analyse de ces perceptions peut contribuer à identifier des leviers de transformations positives tant en ce qui concerne l'accès au travail que les parcours professionnels et le rapport des individus à l'activité professionnelle.

9.4 Place de l'ergonomie sur les questions du travail

9.4.1 Des représentations partielles et partiales

Les économistes et dirigeants d'entreprise occupent l'avant-scène médiatique sur les questions du « Travail », laissant en arrière-plan les experts en sciences humaines et sociales (Prunier-Poulmaire & Desriaux, 2018). Cette affirmation mérite tout de même d'être explorée plus finement, non seulement au niveau médiatique, mais aussi académique et économique. Pour ce faire, j'ai réalisé un inventaire de quelques occurrences thématiques associées au terme « Travail ». Les mots choisis l'ont été au regard de thèmes (management, qualité de vie et risques psychosociaux) qui y sont fréquemment associés. Ainsi, l'objectif est d'apprécier les proportions dans lesquelles ces associations apparaissent dans différentes sources (cf. Tableau 15), qui sont :

- Europresse, site qui procède à une veille des actualités publiées dans les productions médiatiques (presse écrite, sites Internet...) à destination du grand public ;
- Nouma, site qui indexe les appels d'offres émis par les structures publiques, françaises uniquement, en direction des prestataires de service ;
- Scholar, moteur de recherche qui inventorie une grande partie des publications scientifiques pour le monde académique.

Tableau 15. Occurrences de termes associés à « Travail », en français et en anglais, selon différentes sources entre 2018 et 2021

Terme/Word (taux en %)	Europresse ¹	Nouma ²	Scholar ³
Ergonomie / <i>Ergonomics</i>	6 / 2	10 / NA	4 / 5
Management / <i>Management</i>	60 / 94	70 / NA	37 / 49
Qualité de Vie au Travail / <i>Quality of Life at Work</i>	33 / 2	7 / NA	54 / 42
Risques Psychosociaux / <i>Psychosocial Risks</i>	3 / 2	13 / NA	5 / 4
Total / <i>Total</i>	100 / 100	100/NA	100/100

Sources : ¹ www.nouveau-europresse-com, ² www.nouma.fr (cette plateforme ne recense que les marchés publics français, NA = Non Applicable), ³ www.scholar.google.com

Note de lecture : En langue française, le terme Ergonomie est associé à celui de travail dans 6 % des productions médiatiques, 10 % des appels d'offre et 4 % des publications scientifiques.

Les taux correspondent à des moyennes calculées sur les trois dernières années car il y a peu d'évolutions observées.

À la lecture de ce tableau, un double constat s'impose d'emblée ; la répartition des occurrences diffère nettement selon les sources et les langues. Dans les actualités, le travail est majoritairement associé au management aussi bien en français qu'en anglais. C'est également le cas pour les appels d'offre. En revanche, dans les productions académiques, la première place revient à « Qualité de vie au travail » en français, tandis qu'en anglais c'est « Management ». Dans toutes ces sources, l'association « Ergonomie » et « Travail » occupe les dernières places du classement.

Il existe donc, en français, une correspondance forte entre l'actualité et les demandes des structures publiques sur la thématique du « Management » ; les publications scientifiques s'y intéressent aussi mais dans une moindre mesure. Le thème de la « Qualité de vie au travail » le dépasse largement. Les premières de couverture du magazine Management, de l'année 2021, illustrent assez bien cette situation (cf. Figure 31) avec des thèmes qui concernent aussi l'ergonomie.

Figure 31. Premières de couverture du magazine Management en 2021



En anglais, la combinaison avec « Travail » est encore plus prononcée sur le thème du « Management » dans l'actualité médiatique et les publications scientifiques, même si les sujets abordés sont plus variés. Il n'en reste pas moins que le lien entre « travail » et « ergonomie » est bien souvent réduit, quelle que soit la source. Il semble donc qu'il y ait une méconnaissance de l'ergonomie. Ce résultat est conforté par les tenants de la profession (cf. Tableau 16) qui citent d'ailleurs cette situation comme étant le premier frein à son développement (ORME, 2022).



Tableau 16. Freins au développement du métier selon les ergonomes en 2021

Freins	En % *
Méconnaissance générale du métier et de ses apports	62
Vision restreinte	28
Amalgames avec d'autres métiers	15
Difficultés liées au statut non protégé	12
Diversité des pratiques	8

* Plusieurs réponses possibles

Source : ORME (2022)

9.4.2 La méconnaissance de la discipline et du métier

Cette méconnaissance peut aussi s'observer sur le plan scientifique quant aux objets d'étude et domaines d'application. À ce titre, il est possible de citer l'ouvrage de C. Louche (2015) qui la considère « comme une technologie car elle a une orientation d'application » et ajoutant que « ... la psychologie du travail a une orientation plus large que l'ergonomie en s'intéressant à d'autres composantes de la situation de travail (recrutement, insertion, formation, changement organisationnel, etc.) ». Il est étonnant qu'un ouvrage académique puisse ainsi dépeindre l'ergonomie car, comme le révèle l'enquête ORME (2022), certains de ces aspects se retrouvent dans les champs d'intervention des ergonomes qui sont d'ailleurs beaucoup plus étendus (cf. Tableau 17). Néanmoins, il faut noter que le terme management n'apparaît pas dans les premiers champs.

Tableau 17. Principaux champs d'intervention des ergonomes en 2021

Champs d'intervention	En % *
Les actions liées à la santé, la prévention et l'évaluation des risques professionnels	65
Les conditions de réalisation du travail, les conditions d'usage	60
L'accompagnement des projets de conception d'espaces, de process, de machines complexes, de systèmes informatiques	59
L'insertion et le maintien dans l'emploi de travailleurs en situation de handicap	42
La fiabilité et la performance des systèmes complexes, technique et/ou organisationnels, gestion, management, économie	28
L'intégration des facteurs humains dans les industries ou activités à risque	24
La conception et l'utilisation de produits de consommation : automobile, logiciels et progiciels, sites internet	20
La réalisation d'expertises CHSCT/CSE	13
La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, la formation	6

* Plusieurs réponses possibles

Source : ORME (2022)

Afin d'approfondir l'analyse, j'ai procédé au croisement des thèmes précités avec les champs disciplinaires de l'ergonomie (cf. Tableau 18) et de la psychologie (cf. Tableau 19) avec les thèmes précités, en consultant les mêmes sources en français et en anglais. L'association avec le terme « Gestion » n'est pas effectuée dans la mesure où ce mot est un nom commun d'usage très courant ; il ne permet pas donc pas de spécifier un champ disciplinaire.

Tableau 18. Occurrences de termes associés à « Ergonomie », en français et en anglais, selon différentes sources entre 2018 et 2021

Terme/ Word (taux en %)	Europresse ¹	Nouma ²	Scholar ³
Management / Management	68 / 99	64 / NA	89 / 72
Qualité de Vie au Travail / Quality of Life at Work	25 / 1	18 / NA	4 / 24
Risques Psychosociaux / Psychosocial Risks	7 / 0	18 / NA	7 / 4
Total / Total	100 / 100	100/NA	100/100

Sources : ¹ www.nouveau-europresse.com, ² www.nouma.fr (cette plateforme ne recense que les marchés publics français, NA = Non Applicable), ³ www.scholar.google.com

Note de lecture : En langue française, le terme Ergonomie est associé à celui de Management dans 68 % des productions médiatiques, 64 % des appels d'offre et 89 % des publications scientifiques.

Tableau 19. Occurrences de termes associés à « Psychologie », en français et en anglais, selon différentes sources entre 2018 et 2021

Terme/ Word (taux en %)	Europresse ¹	Nouma ²	Scholar ³
Management / Management	88 / 92	71 / NA	87 / 83
Qualité de Vie au Travail / Quality of Life at Work	7 / 8	15 / NA	5 / 14
Risques Psychosociaux / Psychosocial Risks	5 / 0	14 / NA	7 / 3
Total / Total	100 / 100	100/NA	100/100

Sources : ¹ www.nouveau-europresse.com, ² www.nouma.fr (cette plateforme ne recense que les marchés publics français, NA = Non Applicable), ³ www.scholar.google.com

Note de lecture : En langue française, le terme Psychologie est associé à celui de Management dans 88 % des productions médiatiques, 71 % des appels d'offre et 87 % des publications scientifiques.

Les associations du terme « Management » avec « Ergonomie » ou « Psychologie » sont celles qui regroupent le plus d'occurrences, aussi bien en français qu'en anglais, quelle que soit la source. Il ne paraît pas incongru d'évoquer le sujet du « Management » avec « Ergonomie », bien que celle-ci soit plus fréquente ou « Psychologie ». Toutefois, il convient d'être prudent dans l'association en langue anglaise dans la mesure où, management renvoi sûrement à l'usage du nom commun « gestion », plutôt que celui d'encadrement. En revanche, pour les deux autres thèmes, « ergonomie » est plus fréquemment lié. Cette répartition des domaines rend assez bien compte des sujets sur lesquels l'ergonomie est « entendue » : la prévention de la santé et l'amélioration du cadre de vie au travail ; ce qui est conforme au champ d'intervention le plus fréquemment cité par les professionnels du domaine (cf. Tableau 17).

Ce panorama de la méconnaissance de l'ergonomie s'observe aussi au quotidien dans :

- Les discussions sociales hors-travail où des interlocuteurs s'interrogent sur le contenu du métier d'ergonome, les tâches qu'il recouvre ou les thèmes sur lesquels, où je suis mobilisé ;



- Mes conversations avec les étudiants qui, selon leur niveau d'étude ou de formation, l'abordent bien souvent sous un angle réducteur ou un domaine de savoir très limité ;
- Les échanges professionnels avec des commanditaires de mission qui formulent des demandes évoquant un besoin bien plus étendu mais qui a priori ne relève pas, selon eux, des compétences d'un ergonome ;
- Et enfin les débats avec d'autres scientifiques. Dernièrement, le MESRI m'a sollicité sur la classification disciplinaire de l'ergonomie qui, d'après les documents officiels, s'inscrit dans la lignée de la psychologie, dont elle serait une spécialité disciplinaire, comme l'indique son positionnement dans la section 16 du Conseil National des Universités. Après avoir échangé avec les experts référents du ministère, j'ai précisé les nombreux domaines d'application en incluant les Sciences et Technologies du Numérique (Communication/relation homme-machine, Systèmes d'information, Génie informatique), les Sciences Médicales (Bien-être, Activité physique adaptée, Médecine du travail, Économie de la santé, Écotoxicologie) ainsi que les Sciences de Gestion et du Management (Théorie des organisations, Management public). Mes interlocuteurs ont alors découvert les sujets qui peuvent être traités par l'ergonomie. Cet exemple est loin d'être anecdotique car les opérations de R&D, que j'expertise, s'inscrivent généralement au carrefour de plusieurs champs disciplinaires. Ici, l'ergonomie par son positionnement et son approche pluridisciplinaire offre l'opportunité de pouvoir être mobilisée. Ainsi, une opération de R&D visant à concevoir un dispositif technologique nouveau interroge nécessairement la question des usages et de l'intégration des outils dans les situations finales (de travail), pour autant elle sera préférentiellement adressée à un spécialiste de l'informatique.



Ces constats révèlent une représentation immanente (Le Senne, 1949) très matérialiste de l'objet de l'ergonomie, bien souvent autour de la table et de la chaise, associée à une reconnaissance préconçue de son utilité. Il faut y voir ici, selon moi, le résultat des actions marketing qui se sont très tôt emparées du vocable pour en faire un argument de valorisation des produits à vendre aux consommateurs potentiels (Brangier, 2007) ; c'est-à-dire tout un chacun. Plus que d'une méconnaissance, il s'agit d'une connaissance partielle et partielle à la fois quant à ses domaines d'étude et d'application. Autant le terme est connu comme l'attribut de « quelque chose », autant le métier qui en est à l'origine n'est pas reconnu, comme l'atteste également de nombreux articles dans la presse quotidienne régionale où des professionnels communiquent pour le présenter (Ouest-France, « *Ergonomes : Il ne s'agit pas de régler la hauteur des écrans !* », 07/10/2019 ; Journal d'Abbeville, « *Améliorer les conditions de travail des salariés par l'ergonomie* », 18/10/2020 ; Le Progrès : « *À la découverte d'un métier méconnu : ergonome* », 24/03/2009).



En résumé, l'ergonomie est rarement citée pour ce qu'elle dit du travail humain ; elle est fréquemment au service d'un projet qui la dépasse, apportant plus aux décideurs que ces derniers ne le lui rendent. Elle traite d'un objet tellement commun –le travail humain que tout travailleur connaît- que cela peut laisser penser à l'absence de compétences spécifiques pour l'aborder. À cela s'ajoutent la complexité qu'elle affiche de prime abord, dans ses modèles et concepts, et les difficultés à attester des bénéfices qu'elle apporte ; deux raisons complémentaires qui selon moi fragilisent sa légitimité.

9.4.3 La concurrence et les alternatives

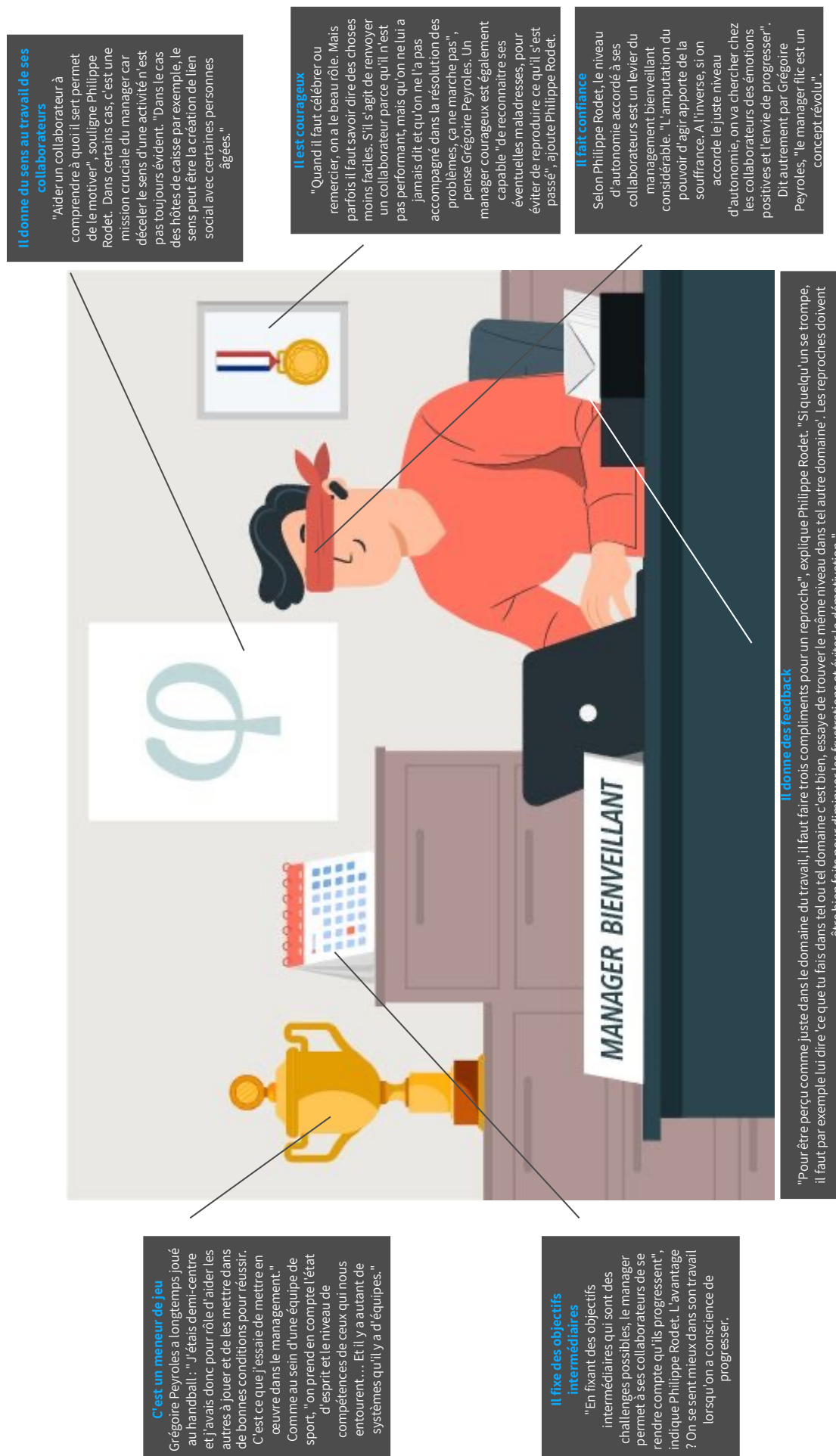
Enfin, il faut aussi prendre en compte les approches différentes, voire concurrentielles, portées par d'autres spécialistes qui ont largement investi le thème du management, bien avant les

ergonomes. Ces cabinets de conseil commercialisent du lean management, de l'accompagnement aux transitions et autres audits des systèmes cognitifs soutenus par un langage qui empile les infinitifs « performer, implémenter, impacter », afin de donner une impression d'action et de changement. Les missions vendent du concept et de la stratégie ; elles sont commandées par ceux qui sont au sommet et bien souvent en perte de contact avec la réalité quotidienne des collaborateurs, notamment ceux qui en bout de chaîne travaillent au fonctionnement concret de l'entreprise ou de l'administration (Gilbert & Noël, 2021). Dans la fonction publique, ces prestations ont augmenté corrélativement avec la réforme de l'État, intitulée la « Révision Générale des Politiques Publiques », dont la mesure la plus visible de ce programme est le non-remplacement d'un fonctionnaire sur deux. Les conséquences de cette emprise au conseil externe sont multiples comme l'irréversibilité dans la maîtrise de compétences, une perte de savoir-faire des fonctionnaires, l'affaiblissement de la gouvernance et l'abandon de la souveraineté (Aron & Michel-Aguirre, 2022). Les orientations et préconisations de ces prestataires s'apparentent à des modes, qui suivent les théories en vogue dans les publications académiques, mais se traduisent rarement par des avantages ou des récompenses à la base de l'entreprise (Fourquet, 2021). Quant à leurs méthodes, elles paraissent assez simples : diagnostiquer les problèmes et appliquer des solutions issues de leur offre de service tels que des « indices de performance », des « expérimentations comportementales » ou des « process de productivité ». Elles promeuvent des qualités humaines au titre de compétences professionnelles (cf. Figure 32, p. 111).



Au travers de mon expérience du conseil en entreprise, j'ai constaté les effets de ces prestations qui proposent de décloisonner les fonctions supports puis de les réintégrer, de passer d'une structure matricielle à une structure en silo, de détricoter les organigrammes pour mieux les redessiner voire de proposer un séminaire de team building afin de renforcer la cohésion entre les collaborateurs d'un service. Pourtant les structures, privées ou publiques, ont de réels besoins de compréhension du travail humain pour répondre aux exigences croissantes qu'elles lui assignent. Mais, elles s'intéressent finalement assez peu à ce qui « fait » le travail humain. Elles sont plus promptes à rechercher des voies de performance grâce à des technologies, des processus types de production ou des modèles d'organisation du travail.

L'ergonomie est en mesure d'apporter des réponses à la fois sur ce qui « conditionne » le travail humain mais aussi sur les voies à adopter pour le faciliter. Mais en l'absence de rencontre des intérêts des uns et des autres, il lui est difficile d'en faire la preuve au-delà des sujets historiques qui la fondent, comme la santé des travailleurs ou l'aménagement des espaces de travail. Cette construction de la crédibilité repose en partie sur la promotion disciplinaire mais aussi, et surtout, par l'élaboration de cadres de réflexion et d'action accessibles et opérants ; en somme « ergonomiques » ! Bien entendu, tout cela n'exclut pas le poids des mots car ils pèsent sur la définition, la compréhension et l'expression dynamique des pratiques sociales et professionnelles (Degas, 2022). Dans le cas de l'ergonomie, il apparaît clairement que le terme s'est façonné dans une réalité réductrice. Certes « le seul changement de mot ne permettra pas de changer les pratiques, mais il permettra de penser autrement » (Thomazet, 2006) et d'agir potentiellement différemment en donnant un sens plus étendu quant aux objets et domaines d'application connus de la discipline.

Figure 32. Le portrait du manager bienveillant (source : Journal Du Net, <https://tinyurl.com/3kv8dh58>)

Chapitre 10. Le Management

Modes de gouvernance, de gestion et d'organisation des processus, du travail, systèmes et dispositifs, pratiques d'encadrement, sont autant de vocables qui rendent compte de l'étendue des objets couverts par le MFS. Je préfère ici employer cet acronyme car cela permet d'aborder à la fois la gouvernance des systèmes de production et l'encadrement des humains au travail. Ces deux aspects, bien qu'inscrits au carrefour d'univers de pensée distincts, correspondent à une réalité incarnée par le fonctionnement des systèmes et le déroulement des relations sociales.

Cette partie propose d'en montrer l'ampleur de cette diversité et les principales connaissances à retenir. Il ne s'agit pas à proprement parler d'une revue exhaustive de tous les modèles et approches, tant ils sont nombreux et les écrits abondants (Guillén, 1994). L'enjeu est plutôt de montrer leurs liens avec les théories économiques et les valeurs intellectuelles, morales, sociales et politiques qui en sont à l'origine. Leur analyse permet de mieux comprendre la pensée dominante qui les oriente afin de rendre compte de leur propension à pénétrer le fonctionnement des structures, quels que soient leurs statuts –entreprises privées ou établissements publics-, secteurs et tailles, et les implications sur leur gestion et la considération du facteur humain.



10.1 Gouvernance des systèmes de production

Il n'y a pas un seul MFS mais plusieurs qui sont rassemblés dans des paradigmes (Guillén, 1994) reflétant une vision idéologique du fonctionnement souhaité des structures productives et de la mobilisation du travail humain. Partant d'une définition de sens commun indiquant que c'est « l'action ou l'art de gérer une institution, un organisme ou une entreprise » grâce à « l'ensemble des techniques de direction, d'organisation et de gestion de l'entreprise » (Larousse), j'ajoute que chaque paradigme rend compte de l'identité d'un rapport social à la production de biens ou de services et au travail humain requis (Bensebaa & Autissier, 2011). Sur le plan conceptuel, le MFS est présenté comme une science, une technique, un art ou un savoir-être. Il est abordé par un large champ disciplinaire, allant des sciences de l'ingénieur aux sciences économiques, en passant par les sciences humaines et sociales s'intéressant au travail, telles que les sciences de gestion ou l'ergonomie.

Jusqu'à la fin du XIX^{ème} siècle, cela désigne l'art de s'occuper de choses et de personnes dépendantes, comme le foyer (Le Texier, 2016). Ce ménagement domestique deviendra plus tard le management productif et les gouvernantes se mueront en manageurs. Le management investit alors progressivement les entreprises pour devenir une science rassemblant des principes agrémentés de méthodes, dispositifs, instruments ou outils, au service d'une quête du chemin le plus approprié pour accroître les profits grâce à une production rationnelle où les coûts sont maîtrisés. Tout cela s'inscrit dans un marché autorégulé sans contraintes, vu comme libre et régulateur des échanges entre les individus bien au-dessus des nations et des États (Aktouf, 2012).

L'analyse rétrospective des paradigmes de MFS, qualifiés également de « modèles de management » (Bensebaa & Autissier, 2011), permet d'identifier successivement trois étapes historiques : l'Organisation Scientifique du Travail (OST), l'École des Relations Humaines (ERH) et l'Approche Structurale (AS) (Aktouf, 2012 ; Bensebaa & Autissier, 2011 ; Guillén, 1994) dont une synthèse (cf. Tableau 20) est présentée en page suivante (p. 113).

Tableau 20. Caractéristiques et techniques idéologiques des trois paradigmes de MFS

Organisation Scientifique du Travail		École des Relations Humaines	Analyse Structurale
<i>Caractéristiques générales</i>			
Problème perçu	Gaspillage, désordre ; arbitraire et cupidité de la direction, manque de contrôle	Monotonie du travail, absentéisme, roulement, conflit, troubles, mauvaises attitudes, moral bas	Inadéquation entre la technologie de la structure organisationnelle et l'environnement
Unité(s) d'analyse	Individus et tâches	Petits groupes	Organisations
Relations sociales prédominantes	Autorité (formelle)	Leadership et participation (informel)	Formel et informel
Bases de connaissances	Ingénierie, psychologie industrielle, ergonomie, physiologie	Sociologie parétienne et durkheimienne, psychologie sociale, anthropologie sociale	Sociologie wébérienne et structurale-fonctionnelle, théorie moderne de la gestion du comportement
<i>Caractéristiques idéologiques</i>			
Hypothèses de rationalité	Tous les acteurs peuvent se comporter de manière rationnelle	Tous les acteurs sont émotionnellement dépendants, mais les managers ont des compétences supérieures	Tous les acteurs sont rationnellement liés
Déterminants originels	Techniques	Psychologiques et sociaux	Techniques et sociaux
Point de vue sur le conflit	Évitable : L'augmentation des bénéfices profite à la fois aux travailleurs et à la direction ; nécessité d'éliminer les syndicats	Évitable et aberrant : instinct naturel de coopération ; l'entreprise en tant que système social ; nécessité de saper les syndicats	Les conflits au sein de l'entreprise ne sont pas nécessairement mauvais ; ils génèrent des changements et peuvent aider à résoudre les différends, mais ils ne sont pas une préoccupation centrale
Point de vue sur les travailleurs	Aveuglément motivé par l'intérêt personnel	Motivé par les normes psychosociales, les besoins, les émotions	Variable ; comportement en fonction de leur situation structurelle
Encadrement des travailleurs	Leur dire quoi faire et les surveiller	Les diriger et gagner leur confiance	Approche détachée et structurelle des travailleurs : la décentralisation aide à développer leur initiative et leur responsabilité tout en les contrôlant discrètement
Centres d'intérêt	Machines, technologie, production de masse	Vie communautaire, interactions sociales	Omniprésence et complexité des organisations dans la société moderne
Préoccupations sociale et intellectuelles	Modernisme, maîtrise de la nature humaine	Nostalgie, romantisme, harmonie sociale	Disciplinaire ; défense du système de libre entreprise
<i>Techniques particulières</i>			
Type de solution	Normative : la meilleure façon de faire	Normative : la meilleure façon de faire	Approche des contingences
Méthodologie	Expérimentation, études des temps et des mouvements, analyse des postes	Sondages, entrevues, groupes de discussion, conseil externe	Étude comparative de cas, typologies d'organisations
Sélection des travailleurs	Tests et évaluations psychophysiologiques scientifiques sur site	Sélection sur site basée sur l'affinité sociale, les attitudes, la personnalité	Diplômes
Répartition des tâches	Conception et exécution des tâches séparées, division du travail parmi les travailleurs, spécialisation	Élargissement de l'emploi, enrichissement, rotation	Différenciation et intégration des fonctions
Structures d'autorité	Hiérarchie managériale simple	Hiérarchie réduite, l'accent est mis sur le leadership et la communication	Hiérarchie complexe, distinction entre opérationnel et fonctionnel, ambiguïté de la hiérarchie
Degré optimal de concentration de l'autorité	Unité de commandement, contrôle de l'autorité de surveillance	Les managers dirigeant et les collaborateurs participent de façon limitée aux décisions	La centralisation et la décentralisation en tant que variable politique
Organisation du processus de travail	Simplification du travail, mécanisation, travail à la chaîne	Activités en petits groupes, travail d'équipe	Directions, Départements, Services, Structures matricielles, Centres de profit
Récompenses et Avantages	Salaires, primes	Stabilité, sécurité, satisfaction au travail, reconnaissance	Prestige, statut, pouvoir, promotion, salaire
Incitations économiques	Salaires individuel à la pièce	Valorisation salariale du groupe	Salaires basé sur l'ancienneté

Source : Guilién, 1994 (traduit de)

10.1.1 L'Organisation Scientifique du Travail (OST)

L'OST, née au début du XX^{ème} siècle, vise à trouver la « meilleure façon » de gérer les travailleurs et d'organiser leurs tâches. C'est une idéologie de rationalisation du travail humain pour résoudre des problèmes tels que le manque de productivité, le gaspillage, le désordre, ainsi que l'arbitraire, la cupidité et le manque de contrôle de la direction. Elle repose sur une étude des individus et des tâches du point de vue de l'ingénierie, de la psychologie industrielle, de l'ergonomie –dans la perspective des « Human Factors »- et de la physiologie afin d'améliorer l'efficacité. Elle postule que tous les acteurs (travailleurs, gestionnaires, entrepreneurs, propriétaires) peuvent se comporter de manière rationnelle. Il suffit juste de dire aux opérateurs exactement quoi faire, comment le faire, et de les superviser. Cette vision distingue ceux qui pensent (ordonnent) et ceux qui font (obéissent), en mettant l'accent sur l'importance de la performance et de l'efficacité. L'opérateur est un instrument, pour ne pas dire une machine, à rentabiliser pour produire toujours plus.

Taylor (1911) et Fayol (1916) en sont les auteurs majeurs. Le premier applique ces principes à l'industrie de production des biens tandis que le second va œuvrer au sein des administrations par l'intégration et la systématisation de l'ensemble des activités afférentes dans un processus de production.

Dans ce modèle, le rôle du chef est déterminant car c'est à lui qui reviennent la planification, l'organisation, la direction et le contrôle. La planification stratégique consiste à définir de façon rationnelle et systématique les grandes orientations de l'entreprise, sa mission, ses objectifs et les moyens propres à leur réalisation. L'organisation est l'action qui les traduit de manière opérationnelle par une combinaison particulière des sous-systèmes de la structure impliquant différents rôles, responsabilités et interactions. L'acte de gestion correspond aux processus d'information et de décision qui déterminent le degré de centralisation et les modes de communication. La direction renvoie au mode d'autorité imposé aux membres et aux rôles formels qu'ils doivent assumer en fonction de leur statut. Enfin, le contrôle correspond à la surveillance pour suivre le déroulement des opérations et en mesurer le degré de conformité par rapport aux prévisions et aux objectifs fixés, afin de corriger ou éliminer les actions déviantes.

Bien que l'OST coïncide avec une forme de socialisation (Lowes, 2021), faisant de l'entreprise un lieu d'accomplissement collectif, de reconnaissance mutuelle et d'intégration sociale, elle n'est pas exempte de critiques, notamment sur le plan des conditions de travail. Parmi celles qui lui sont adressées, il y a :

- La parcellisation des tâches, bien que condamnée par Taylor ainsi que les cadences infernales (Montmollin, 1974), qui est à l'origine d'un « travail en miettes » (Friedmann, 1955). Toutefois, cela semble plus la conséquence de certaines technologies qu'un principe fondamental de l'OST, comme l'est celui de la séparation entre direction et exécution (Montmollin, 1974) ;
- La croyance que la simplification du travail n'entraîne pas d'accroissement de la charge de travail ;
- La primauté de la raison qui est à réserver aux ingénieurs car requérant du temps et des compétences « supérieures » ;
- Le refus du conflit et des contradictions entre les ouvriers et les patrons, dont les intérêts particuliers divergent et ne permettent pas la recherche de compromis, seule la recherche d'une solution rationnelle prévaut ;
- La seule reconnaissance de l'individu dont les déterminants seraient uniquement personnels et psychologiques, d'où l'individualisation des tâches et l'attribution personnalisée de primes ;



- La méfiance à l'égard du collectif de travail vu comme une source de paresse et de désorganisation ;
- L'efficacité relative de la bureaucratie centralisatrice ;
- La considération que le bonheur des travailleurs passe par la prospérité de l'entreprise, grâce à leur productivité.

10.1.2 L'École des Relations Humaines (ERH)

Ce courant apparaît dans la première moitié du XX^{ème} siècle. Il poursuit les mêmes objectifs d'amélioration de la coopération, d'augmentation de la productivité et de justification de l'autorité managériale. L'ERH s'est concentrée sur des problèmes tels que la monotonie du travail, l'absentéisme, la rotation du personnel, les conflits, les troubles, les mauvaises attitudes et la baisse de moral, qui conduisent tous à restreindre la productivité. Ces problèmes résulteraient d'une mécanisation excessive, d'une rationalisation industrielle et de la non prise en compte des besoins des travailleurs, qui ne sont pas uniquement motivés par l'argent, mais recherchent également la sécurité, la stabilité, la satisfaction et la reconnaissance au travail (Maslow, 1943).

Ce courant accorde une place centrale à la dimension humaine en considérant que les individus sont altruistes, dotés d'identités de groupes et de dépendances émotionnelles, provenant de normes et de besoins psychosociaux. En définitive, il propose une vision de la rationalité comme étant limitée par la contingence individuelle et sociale. Alors que la logique qui guide le fonctionnement de l'entreprise est économique et rationnelle, celle qui guide ses membres relève du domaine de l'affectivité et des sentiments. Le travail du gestionnaire se voit ainsi modifié, puisqu'il doit tenir compte d'une organisation informelle qui possède sa dynamique propre, pouvant entraver ou faciliter la poursuite des objectifs de l'organisation formelle. Certains mécanismes, devant permettre de prendre en considération les groupes informels, peuvent être mis en place de façon à assurer la participation, l'identification et l'attachement de ces groupes à l'entreprise.

Contrairement à l'OST où la logique du contrôle du travail prévaut, ici l'autocontrôle est prôné grâce à une définition du leadership fondé sur le partage, le droit à l'erreur et la confiance (Mayo, 1949). La culture, ou le climat des relations entre dirigeants et travailleurs, peut alors donner un sens aux activités organisationnelles et devenir le ciment normatif de l'entreprise. Cette façon de faire permet et encourage les processus de coopération, d'innovation et de créativité dans un contexte de satisfaction plus générale.

Malheureusement, cette approche se limite aux problèmes liés à la dynamique de groupe, au leadership, à la motivation et aux tâches au sein de l'entreprise, considérée comme un système fermé. Elle met trop l'accent sur l'harmonie et néglige le conflit organisationnel. En réduisant le problème du conflit au niveau individuel et du groupe, elle sous-entend que les différends interpersonnels sont liés à des aspects psychologiques, des sentiments opposés ou des problèmes de compréhension. Le conflit devient alors un cas pathologique qui doit être guéri par de meilleures communications. De fait, elle néglige les différences d'intérêts au sens où, ce qu'un groupe peut gagner, l'autre va le perdre et inversement. Enfin, en ne considérant pas le collectif de travail comme un acteur de la structure, elle ne lui confère aucune capacité de décision. Ce n'est qu'un rouage d'un mécanisme plus complexe. Toutefois, il est intéressant de noter que cette approche a introduit une variété de techniques de diagnostic et d'intervention pour analyser la situation sociale sur le lieu de travail et améliorer les relations sociales en permettant aux travailleurs d'exprimer leurs sentiments et leurs préoccupations. Finalement, les paradigmes de l'OST et de l'ERH ont en commun de



revendiquer l'objectivité scientifique associée à leurs démarches, mais l'une comme l'autre négligent l'environnement des structures au profit d'une seule lecture, celle des facteurs internes de l'humain au travail sur lesquels il faut agir.

10.1.3 L'Approche Structurale (AS)

Développée dans les années 1960 avec l'essor des grandes structures de production, l'AS promet un monde meilleur. Elle repose sur une analyse de la technologie et de l'environnement concurrentiel pour définir la structure organisationnelle ad hoc en lien avec les principes de la sociologie wébérienne et « structurale-fonctionnelle » ainsi que de la théorie moderne de la gestion comportementale (Guillén, 1994). De manière similaire au modèle des relations humaines, elle postule la rationalité limitée des acteurs organisationnels et estime que les managers professionnels, en raison de leurs connaissances techniques supérieures, ont la responsabilité de l'organisation. Ils ont l'autorité en matière de planification à long terme, fixation des objectifs, définition des problèmes, recherche de solutions et prise de décisions. Les travailleurs sont supposés être adaptables à la situation structurale. La décentralisation est censée aider à développer leur initiative, leur responsabilité et leur développement professionnel.

Le processus de décision devient à la fois le centre des activités de la structure et un facteur d'intégration des membres à ladite structure (Simon, 1955). Chaque membre de l'organisation est décideur et possède des préférences, des aspirations personnelles. Chacun peut choisir de coopérer ou non dans le sens des objectifs de l'entreprise en fonction des incitations mises à sa disposition. Puisque les membres de l'organisation se caractérisent aussi par leur rationalité limitée, c'est au moyen des mécanismes structurels qu'il devient possible de gagner en rationalité sur le plan de l'ensemble de la structure. Cette dernière est alors conçue comme un vaste système d'information coordonné par un centre de traitement qui fragmente et standardise le processus de décision. Des dispositifs de contrôle discrets, tels que les spécifications de travail, les échelles de carrière internes, les programmes, les procédures, les lignes directrices, les classifications, les routines, les scripts et les schémas, sont utilisés pour surveiller le rendement des collaborateurs et des managers.

L'une des illustrations bien connue est la « Direction Par les Objectifs » (DPO). Il s'agit de fixer des objectifs clairs et cohérents aux salariés, en leur laissant prendre des initiatives pour y parvenir (Drucker, 1954). Cela permet de mieux les impliquer dans leur travail et d'augmenter leur productivité. Cette individualisation des buts a fait l'objet de nombreuses critiques en raison d'une dérive observée via des objectifs inatteignables, une attention exclusive sur les résultats quantitatifs indépendamment des moyens à mobiliser par les travailleurs, le renforcement du contrôle par l'encadrement avec un affaiblissement du soutien apporté (Acquier, 2009). Cette DPO, qui se mue en « Management Par les Objectifs », peut devenir une forme de gouvernance par la terreur, comme l'a montré le procès France-Télécom en 2019 (<https://tinyurl.com/2p9hfbb3>). L'utilisation des chiffres dans les pratiques de management contribue à la mise à distance de la réalité. Par ailleurs, à ce principe est associée l'évaluation individuelle des performances, dont l'une des actions bien connues est l'entretien annuel d'évaluation. Or, il est observé « une tendance à la standardisation et à la centralisation des processus, une complexification des outils, un élargissement du spectre d'évaluation –notamment des compétences comportementales-, un manque de transparence sur leur exploitation et une faible prise en compte du travail réel » (Conjard, 2015). In fine, tout cela



s'accompagne d'une augmentation des outils de contrôle et de prescription révélant au passage un paradoxe entre d'un côté la valorisation de l'autonomie, de la responsabilité et de l'autre une augmentation du suivi et du contrôle.

10.1.4 En résumé

Quatre dimensions structurent ces approches : la place donnée aux individus, la définition de la performance, les valeurs et principes éthiques ainsi que la détention de l'expertise. Il est possible d'en extraire quelques dénominateurs communs (Conjard, 2015) :

- Une vision du facteur humain largement influencée par la culture qui la porte ;
- Une finalité de performance du système de production grâce au travail humain ;
- Une conception du travail occultant l'activité réelle et s'accrochant à la prescription comme représentant la vraie vie du travail ;
- Des actions grâce « AU » et « SUR » le facteur humain, clef de résolution des problèmes rencontrés par les MFS ;
- Une considération du facteur humain comme un « objet-ressource » à diriger, à motiver, à contrôler.

D'ailleurs, lorsque les structures rencontrent des difficultés, se sont bien souvent les voies suivantes qui sont empruntées :

- Renforcer la prescription et le contrôle pour éliminer les aléas et combler l'écart entre le prescrit et le réel ;
- Miser sur l'autonomie et l'engagement individuel ;
- Former les managers pour qu'ils gèrent mieux leurs collaborateurs ;
- Rechercher des « talents » afin d'avoir des managers aptes à faire face à la complexité du travail.

Ensuite, la mise en perspective de ces MFS révèle trois caractéristiques :

- La représentation d'un phénomène à l'aide d'un modèle qui n'est pas le phénomène lui-même ;
- La simplification de la réalité au moyen d'un nombre limité de concepts et de définitions. Cette version condensée induit nécessairement une certaine parcimonie ; la réalité est schématisée par la tâche fonctionnelle de l'organisation et la justification d'un système d'autorité au regard d'une perspective future maîtrisée ;
- L'instauration de relations entre des concepts relevant de cadres épistémiques distincts voire opposés (Ghuri & Gronhaug, 2005).

En outre, chacune de ces approches repose sur des systèmes formels, qualifiés de dispositifs (Dujarier, 2017), qui servent à conduire les structures et gérer le travail et le facteur humain. L'OST en a proposé de nombreux (organigramme, budgets, tableaux de coûts standards, diagrammes de Gantt, fiches de description de poste de travail, etc.) afin d'équiper le savoir organisationnel et lui offrir des appuis matériels (Fridenson, 1987 ; Nelson, 1980 ; Peaucelle & Montes, 2003). Il est possible d'en distinguer trois :

- Les dispositifs de finalité disent ce qu'il faut faire par l'assignation d'objectifs ;
- Les dispositifs de « procédés » indiquent comment faire en imposant une certaine manière d'opérer ;
- Les dispositifs d'enrôlement encouragent les travailleurs à poursuivre les objectifs en suivant les procédures. Ils sont très présents dans la communication managériale et dans les démarches de conduite du changement.



Ces systèmes normatifs sont avancés comme contribuant à l'atteinte des performances et à l'exercice du leadership (Bensebaa & Autissier, 2011). Mais, ils s'apparentent à une technologie du pouvoir qui induit des réflexions et actions, potentiellement à l'insu des travailleurs. Ils sont fabriqués et développés par des acteurs sociaux –internes ou externes aux structures- qui ont leurs propres enjeux, stratégies, représentations et croyances (Boussard et al., 2020). Bien qu'ils soient distincts des facteurs humains –encadrants, managers- en charge de les mettre en œuvre, ce sont bien ces derniers qui leur donnent vie en les alimentant et les administrant (Mispelblom-Beyer, 2006).

Enfin, une autre lecture propose de distinguer deux grandes approches (Thévenet, 2009). La première qualifiée de mécaniste, et correspondant à l'OST, considère la structure comme un « ensemble de rouages interdépendants dont l'action coordonnée permet de maîtriser ce pour quoi elle a été construite ». Elle est centrée sur le système, les structures ou les procédures et repose sur l'idéologie selon laquelle tout problème a sa solution. La seconde, qualifiée de personnaliste en référence à l'ERH et l'AS, pose l'individu « comme une source principale de performance » (Thévenet, 2009). Elle est inspirée par les théories humanistes et se caractérise par une attention forte aux caractéristiques personnelles, à la personnalité et à la motivation. Il s'agit de deux idéologies opposées dont le travail d'encadrement des humains va adopter une partie des principes, à l'une et/ou l'autre. Dans les faits, les entreprises privées, comme les établissements publics, font des emprunts dans ces différents modèles induisant nécessairement des tensions dont les arbitrages sont loin d'être simples au quotidien pour ceux qui doivent décider et assumer des responsabilités.



10.1.5 Critiques de la gouvernance des systèmes

La corrélation entre les mentalités et les paradigmes organisationnels est rarement parfaite, mais la mentalité dominante au sein de l'élite dirigeante d'un pays affecte les chances qu'un type de MFS soit accepté et mis en œuvre. Il y a une conception de ce qu'est l'efficacité, donc de ce que signifie faire fonctionner les organisations de manière efficace (Gilbert & Noël, 2021). La pensée économique porte en elle les éléments clés qui encadrent la façon dont sont pensés l'entreprise et son fonctionnement. Le néotaylorisme (Montmollin, 1974), apparu dans les années 1980, est une réponse à de nouvelles conditions du marché de type néolibéral (Aktouf, 2012). Or, cette conception perçoit le travail comme une contribution à un profit et non à l'activité globale de l'entreprise (Gomez, 2013). Elle dégrade les conditions de travail et, par voie de conséquence, la santé et sécurité des travailleurs sur le moyen ou long-terme, mais contribue à la performance économique sur le court-terme. Cette dernière est régulièrement évaluée chez les entreprises cotées en bourse. Les marchés financiers attendent chaque trimestre, avec une certaine impatience, leurs résultats et prévisions de chiffre d'affaires. Lorsque le travailleur est traité comme un intrant et un coût, il est invité à se réduire lui-même en tant que coût financier en se livrant à un « travail extrême » (Perreault, 2011). Derrière les pratiques préconisées, dispositifs implémentés, outils développés, il y a des valeurs qui traduisent des choix politiques sociétaux (Dietrich et al., 2015).

Il existe aussi des modes managériaux (Bortolotti, 2016), alimentées par un mimétisme organisationnel (Di Maggio & Powel, 1983). Les acheteurs de ces dispositifs tendent à réduire leurs risques en passant commande des outils reconnus. Les fournisseurs ont intérêt à les standardiser pour réduire leurs coûts, tout en les renouvelant régulièrement pour recréer indéfiniment leur marché (Dujarier, 2006b). Des consultants en management sont missionnés par les directions pour

introduire dans les organisations des manières de travailler supposément plus rationnelles, prévisibles, contrôlables et surtout, productives. Les cabinets extérieurs disposent bien souvent d'un crédit supérieur aux personnels internes et apparaissent de fait comme des réducteurs d'incertitudes, leur conférant alors une certaine légitimité dans les recommandations qu'ils formulent, même lorsque ce sont des solutions « toutes faites » consistant à répliquer des modes de fonctionnement inspirés de standards issus d'autres professions. Si ces consultants sont mobilisés, c'est pour réaliser des transformations managériales, visant la performance et sa maîtrise, alors même qu'elles ne peuvent pas être décrétées. Ils vont alors présenter le changement comme inéluctable, seule voie de performance. L'argument est aussi associé à l'idée de progrès, d'innovation et de modernité. La performance est le moyen et la finalité des opérations de rationalisation. Charge à ces consultants d'obtenir des collaborateurs qu'ils acceptent de se conformer à des objectifs et des procédures, des tâches, des cadences, modifient les coopérations et socialisations en place, adoptent de nouvelles normes d'évaluation et consentent des modifications dans la relation d'emploi. Lorsqu'ils n'y sont pas favorables, ils sont alors décrits comme « résistants au changement ». Mais, derrière le mot de conseil, il ne faut pas oublier qu'il existe une influence politique comme l'a montré la gestion de la crise sanitaire et le rôle des cabinets externes sollicités. Décider de faire des économies dans tel ou tel secteur ou de réorganiser une administration, c'est aussi une manière de faire de la politique (Aron & Michel-Aguirre, 2022). Dans cet « espace », interviennent également les universitaires, les médias spécialisés et les normalisateurs étatiques (Boussard & Lorient, 2008). Quant aux pratiques socialement responsables, valorisées ces dernières années, elles sont bien souvent au service de projets visant à accroître la productivité par le développement de la polyvalence ou la réduction des effectifs (Pauchant, 1988).

Au regard des éléments rapportés dans les pages précédentes, il est possible de tirer certains enseignements concernant le MFS :

- L'idéologie du MFS repose sur une vision tronquée du travail humain (essentiellement comme contribution au profit plus qu'à la production dans ses différentes dimensions) et conduit à essayer d'influer sur l'engagement des travailleurs par des procédés plus ou moins louables ou éthiques mais aussi à faire des managers des sources d'influence bienveillante, malgré eux, et surtout sans tenir compte de leur avis ;
- La définition même de ces paradigmes de MFS comporte de nombreux paradoxes tels que :
 - La standardisation des process et la réduction de la variation attendue pour faire face aux imprévus,
 - L'autonomie pour s'organiser et la priorisation imposée du travail à exécuter,
 - La proximité avec les collaborateurs et le suivi médié de leur travail à l'aide d'indicateurs,
 - La responsabilisation et l'absence de marges d'initiatives/de manœuvre
 - L'injonction à séparer les univers de vie et la flexibilité attendue dans leur gestion quotidienne ;
- La difficulté à comprendre le travail humain, autrement que par des mécanismes d'attribution causale centrés sur le facteur humain, ou des modes d'appréhension de la réalité parasités par des biais cognitifs de simplification ou d'autorité ;
- L'éloignement des managers du travail tant aux plans de la forme que du fond. Ils sont mobilisés dans des réunions ou comités, et ne peuvent être constamment présents auprès de leurs équipes et leur expertise, source de soutien, se réduit corrélativement avec l'absence d'une pratique régulière ; pourtant c'est à eux qu'il revient de résoudre les problèmes entravant la production des collaborateurs ;
- La défaillance des systèmes de régulation individuelle et collective. Les premiers sont encadrés par des processus stricts, comme l'entretien annuel, et les seconds sont associés quasi-exclusivement au dialogue social formel dicté par le code du travail où les représentants des personnels ne sont qu'informés et consultés, mais rarement associés aux décisions stratégiques ;



- L'implication et la participation des travailleurs est soit réduite soit un prétexte. Inexistante dans l'OST, elle est envisagée par Mayo (1949). Cet intérêt va se retrouver dans d'autres théories (Mac Gregor, 1960) mais aussi d'autres modèles de production comme la DPO (Drucker, 1954), les groupes semi-autonomes, les cercles de qualité, les groupes de résolution de problème et plus récemment les démarches de lean manufacturing. Mais, dans les faits, il existe un écart entre les intentions affichées et la prise en compte des exigences du travail humain rapportées par ceux qui le font. Bien souvent, il s'agit de recueillir un avis, évaluer la pertinence d'une solution, appréhender les risques de rejet d'un nouveau mode de travail, pour trouver des parades de contournement.

Aujourd'hui, l'évolution du mode de fonctionnement des structures s'inscrit dans une recherche de plus grande flexibilité pour répondre à des enjeux potentiellement contradictoires comme les exigences du marché, l'amélioration des conditions de travail, les nouvelles aspirations des travailleurs. Les résultats obtenus, selon le type de MFS choisi, sont contrastés car le travail réel et ses logiques de fonctionnement sont, dans le meilleur des cas traitées isolément, ou à tout le moins, considérées comme maîtrisées et dans le pire des cas, tout simplement oubliées. Que ce soient les paradigmes présentés ou les démarches plus récentes de « Responsabilité Sociale des Entreprises », l'accent est mis essentiellement sur le leadership consistant à définir des objectifs et motiver des individus (Birkinshaw & Goddard, 2009), au détriment d'une analyse du travail de management et du management du travail. Mais, les facteurs de succès des structures changent de nature et de camp. La mondialisation, la qualité et la créativité, associées aux NTIC, étendent leurs exigences et montrent que tous les travailleurs doivent être des parties prenantes, actives et admises, de droit, comme parties pensantes dans ce qu'il est demandé de faire. Aussi, je pense que le travail ne peut plus être pris comme un facteur inerte, tel celui de la matière ou de l'énergie, mais comme un facteur auquel l'homme est associé. L'enjeu n'est donc pas de le rationaliser mais plutôt de le valoriser comme seule et unique source, individuellement et collectivement, de véritable valeur ajoutée. Pourtant, de nombreux commanditaires souhaitent encore obtenir la procédure idéale pour obtenir le meilleur résultat : la règle d'or, la recette à appliquer sans réfléchir si possible ! De nouvelles propositions sont attendues sans pour autant remettre en question les approches passées originelles qui ont défini les structures organisationnelles.

Tout cela justifie pleinement l'investissement des sciences du travail, ergonomie et psychologie associées, pour conduire des travaux afin de développer des théories, modèles et méthodes tournées vers la réflexion ET l'action. Malheureusement, ce ne sont pas les disciplines les plus sollicitées ; les dirigeants préférant les sciences de gestion, alors même qu'elles sont enfermées dans une « perspective technique et limitée » (Chanlat & Dufour, 1985) et ne préparent pas les managers « à comprendre ce qui se passe ». Mintzberg (2004) fait le même constat et réclame une expérience plus avérée du terrain avant de s'engager dans des analyses déconnectées du réel (Carrier et al., 2010). Il souhaite également que les enseignants, qui contribuent à ces formations, en aient aussi une expérience !

Enfin, il faut savoir qu'il existe un courant de recherche dédié à cet exercice, celui des Critical Management Studies (perspectives critiques en management). Souhaitant rendre compte de la pluralité des rationalités dans les organisations, il traite de la décision humaine, des rapports de force, de l'incertitude, du chaos mais aussi du symbolique (Taskin & De Nanteuil, 2011). C'est aussi le signe, sinon le souhait, pour les sciences de gestion de se recentrer sur le travail vécu et les travailleurs afin de produire des connaissances SUR le management et pas seulement POUR celui-ci.



10.2 Encadrement du travail et du facteur humain

L'encadrement du travail et du facteur humain s'inscrit au carrefour de logiques professionnelles, organisationnelles et idéologiques (Henry, 2021). Les « opérateurs », mandatés pour organiser le travail des autres, sont qualifiés de « travailleurs du management » (Boussard et al., 2020). Ils composent et participent à la technostructure des systèmes productifs (Mintzberg, 1982). Il est possible de distinguer trois rôles (cf. Figure 33), bien souvent qualifiés comme suit :

- Le management stratégique composé de l'équipe dirigeante qui définit les orientations de la structure et les voies à emprunter ;
- Le management opérationnel ou intermédiaire qui coordonne les équipes et services afin de déployer la stratégie ;
- Et enfin le management de proximité qui encadre directement les collaborateurs.

Il y a donc des cadres « politiques » qui sont distincts des cadres « techniques » (Benguigui & Montjardet, 1982). Mais, cette tradition hiérarchique verticale est remise en cause avec la tendance au management « agile », puisque la fonction de « chef d'équipe », par exemple, est attribuée selon les projets (Barrera, 2021).



Figure 33. Schématisation de la ligne managériale et des missions associées (source : Suarez-Thomas, 2017)



L'intérêt pour leur travail respectif n'est pas récent, mais s'est surtout développé au cours des années 2000 en référence aux tâches, missions, outils, techniques, langages et discours de justification mobilisés (Gadéa, 2011). Une partie de ces recherches a appréhendé ces travailleurs initialement en lien avec leur statut d'emploi, celui de « cadre ». Toutefois, deux limites sont apparues l'une relative à l'emploi de cette catégorie réglementaire différente selon les pays et l'autre concernant le fait que certains postes d'encadrement n'y sont pas affectés. Aussi, je ne retiens volontairement pas le terme de « cadre » pour désigner cette population de travailleurs, mais plutôt « managers ».

Les travaux anglo-saxons abordent plutôt ce travail sous l'angle du leadership et de manière descriptive. Leur application, dans le recrutement et la formation, se sont centrés sur les traits de personnalité du leader. D'autres approches se sont attachées à dégager des styles managériaux en vue de prévoir l'efficacité managériale. Mais, leur manque de validité prédictive a mené à l'idée d'une dépendance à la situation. Enfin, certains chercheurs (Mintzberg, 1982 ; Rogalski & Langa, 1997) ont analysé les activités managériales par des méthodes descriptives.

10.2.1 Les rôles professionnels

Mintzberg (1973), considéré comme précurseur sur ce sujet, a distingué dix rôles essentiels réunis dans trois catégories (cf. Tableau 21).

Tableau 21. Catégorisation des rôles professionnels des managers

Catégories	Rôles
Rôles interpersonnels	Cadre symbole
	Leader
	Agent de liaison
Rôles liés à l'information	Observateur actif
	Diffuseur d'informations
	Porte-parole
Rôles décisionnels	Entrepreneur
	Régulateur
	Répartiteur de ressources
	Négociateur

Source : Mintzberg, 1973

Il a mis en évidence « un rythme soutenu, la brièveté, la variété, la fragmentation, la préférence pour l'action, l'importance de la communication verbale, une fonction d'agent de liaison, des droits et des devoirs » (Mintzberg, 1973). Ce constat révèle indirectement les compétences requises pour effectuer ce travail et qui peuvent se résumer comme la capacité de « lire » des situations, d'effectuer des synthèses, des combinaisons et des associations afin de comprendre ce qui se passe et d'enclencher un processus de réactions adaptées et intelligentes. C'est, au fond, ce que signifie remplir simultanément les rôles recensés par Mintzberg (1973). Les compétences qui permettent de faire face à cette situation sont celles qui touchent aux aptitudes à générer des combinaisons originales, aussi bien pour comprendre que pour agir et, surtout, pour comprendre avant d'agir. Cela suppose donc une culture générale basée sur des savoirs pluridisciplinaires et fondamentaux (Iaccoca, 1985).

Plus récemment, Roca et Wilde (2019), ont interrogé 5 000 managers dans le monde entier, exerçant dans différentes fonctions. Ils ont dressé une typologie qui distingue :

- Les managers « enseignants » dont les actions visent à développer l'expérience et l'expertise des collaborateurs. Cette posture est résumée comme suit : « Je l'ai fait de cette façon, et donc tu devrais aussi ». La progression professionnelle de ces managers semble liée à leurs connaissances institutionnelles, autrement dit aux relations et connivences qu'ils ont nouées ;



- Les managers « disponibles » qui surveillent et vérifient constamment leurs collaborateurs. Ils ont de bonnes intentions et veulent être ceux qui fournissent un encadrement continu et une rétroaction à travers un large éventail de compétences ;
- Les managers « encourageant » ont une approche plus passive, donnant des commentaires positifs et confiant aux collaborateurs la responsabilité de leur développement. Ce sont des managers accessibles et solidaires, mais pas aussi proactifs que les autres types de managers lorsqu'il s'agit de développer les compétences de leurs collaborateurs ;
- Les managers « liant » fournissent des réponses dans leur domaine d'expertise, tout en connectant les employés à d'autres membres de l'équipe ou de l'organisation qui sont mieux adaptés pour répondre à des besoins spécifiques. Ces derniers sont le meilleur type de managers.



Tous ces « types » n'ont pas la même efficacité et il semblerait que ce soient les managers « liant » dont les pratiques soient les plus probantes. Les managers « enseignants », par exemple, préfèrent faire les choses à leur façon et hésitent à expérimenter de nouvelles idées et stratégies. Cela peut être problématique dans une structure où l'innovation et la créativité sont encouragées. Les managers « encourageants » sont idéaux pour les collaborateurs qui s'épanouissent grâce à la motivation. Cependant, leur approche « apprendre en faisant » peut causer du stress, réduire la sécurité psychologique et augmenter l'épuisement professionnel. Enfin, l'approche « disponible » n'est pas la plus productive. Ces types de managers supposent souvent qu'ils savent ce qui est le mieux, alors même que dans de nombreux cas ils n'en savent rien. En conséquence, ils peuvent orienter les employés vers une mauvaise voie. Enfin, les managers « liant », qui représentent environ 25 % de ceux interrogés, sont ceux qui offrent le meilleur soutien au développement de la carrière des employés. Leur plus grande force est qu'ils établissent trois liens importants pour leurs employés :

- La relation manager-employé : ils posent les bonnes questions et font un effort pour vraiment apprendre à connaître leurs collaborateurs, comme leurs motivations, leurs intérêts, leurs objectifs et leurs domaines de développement ;
- Les relations dans l'équipe : ils savent qu'ils n'ont pas besoin d'être la seule source de d'encouragement. Ils essaient donc de créer un environnement d'équipe plus inclusif où les collaborateurs se sentent respectés et à l'aise de partager leurs compétences individuelles les uns avec les autres ;
- La relation avec l'organisation : les équipes les plus performantes passent environ la moitié de leur temps à communiquer en dehors des réunions formelles. Les managers « liant » aident leurs collaborateurs à identifier les interlocuteurs pertinents pour apprendre.

Au-delà des étiquettes accolées à ces modes d'exercice managériaux, il transparaît une variation de modalités d'actions qui rend compte non seulement de compétences spécifiques mais aussi d'une approche du métier guidée par des représentations du rôle et des intérêts des collaborateurs au travail. Toutefois, ce type d'étude n'en dit rien. Ici, il faut croire « sur parole » ce que disent les managers d'eux-mêmes sans aucune possibilité de vérifier si ce qui est déclaré reflète la réalité perçue par les collaborateurs.



10.2.2 Un travail d'articulation contraint

Des travaux plus récents et spécifiques, notamment sur l'encadrement de proximité (Trouvé, 2013), soulignent la responsabilité des managers dans le champ de l'organisation, la gestion humaine et administrative de l'activité des collaborateurs ainsi que le contrôle et le suivi via des tâches de reporting (APEC, 2014). Leur travail est déterminé par des réglementations contraignantes, en matière de sûreté, qualité, sécurité et environnement, qui peuvent être en contradiction avec les buts qui leurs sont assignés. Bobillier-Chaumon et al. (2015) observent que l'environnement technologique guide, structure et rythme leur travail, par des sollicitations fréquentes. Les cadres se sentent alors dépossédés de leur capacité d'action et de décision, et ce d'autant plus qu'ils sont très peu associés au choix, à la conception et au déploiement des TIC. Par ailleurs, si ces dernières permettent de coopérer à distance à l'échelle mondiale, elles requièrent de nouvelles compétences (facilitateur, régulateur, animateur, technicien de maintenance...). Ces auteurs déclinent les compétences selon trois pôles en interaction dynamique :

- Le pôle « système » (macro) se rapporte à la tâche et notamment aux buts et moyens disponibles (outils, matériel, équipement, règles, structure hiérarchique) ;
- Le pôle « autres » (méso) touche aux aspects collectifs du travail (collègues, hiérarchie) et à la vie privée ;
- Le pôle « soi » (micro) est relatif à l'opérateur lui-même, à ses buts, sa subjectivité, sa formation.

Manager est donc un travail d'articulation (Bourret, 2008), de traduction (Desmarais & Abord de Chatillon, 2010) ou d'interprétation (Six, 1999), qui repose sur des compétences spécifiques, la connaissance des exigences et contraintes du travail, la possibilité de les discuter et le soutien de la hiérarchie. Il s'agit d'un travail d'organisation du travail pour « préparer le travail d'une façon qui favorise sa réalisation, dans les situations réelles » (Daniellou, 2002). Il se déploie aux niveaux de :

- La production par la prescription du travail à faire ;
- L'organisation grâce aux outils de gestion qui conditionnent le contenu, le cadre et les conditions de réalisation et au-delà le rapport avec le travail et les collaborateurs ;
- La gouvernance où les systèmes de management et les pratiques de gestion des ressources humaines déterminent la mobilisation et l'engagement des individus, tout en limitant leurs marges de manœuvre ;
- Et des relations sociales par les pratiques de coopérations et d'échanges sur le travail ainsi que dans le fonctionnement du dialogue social formel.

Mais il est à noter un déficit de prescription opératoire qui entraîne chez les managers une auto-organisation (Conjard, 2015). En même temps, ce travail ne peut se résumer à des prescriptions et règles établies à l'avance puisque ce qui compte est de pouvoir coordonner les quatre niveaux ci-dessus. Conjard (2015) propose une catégorisation du travail de management de proximité en trois domaines d'activité en interaction :

- Des activités de pilotage pour définir et déployer la stratégie, les objectifs et communiquer sur ces aspects ;
- Des activités de gestion pour suivre et évaluer les performances économiques et sociales ;
- Des activités de régulation pour favoriser le bon déroulement du travail, la production de règles collectives et apporter les ressources pour y faire face.

Ils identifient cinq facteurs de contraintes concernant cette activité, à savoir :

- La charge de travail et le débordement de l'activité en dehors du temps de travail ;
- Des latitudes décisionnelles limitées ;
- Le pilotage de nombreux projets de changement ;
- Des problèmes complexes à régler ;

- Des injonctions paradoxales à gérer.

Le travail de contrôle prend une place grandissante dans l'activité des managers en raison du développement des dispositifs gestionnaires. Ainsi, toute décision supposant un investissement financier requiert aujourd'hui l'approbation du contrôle de gestion ; le contrôleur est alors vu comme un censeur potentiel du pouvoir discrétionnaire du manager. La dépense doit dûment être attestée, justifiée auprès d'acteurs qui ne maîtrisent pas nécessairement les raisons profondes des choix opérés. Les outils de gestion sont utiles pour garantir la maîtrise des risques à condition d'inclure des espaces de négociation qui, lorsqu'ils sont réduits, ont plutôt tendance à décourager les initiatives.

À ce propos, il est nécessaire de différencier activité de management et activité de gestion. En effet, le gestionnaire s'intéresse à la santé financière de l'entreprise alors que le manager doit prendre en considération la dimension humaine et matérielle de l'organisation du travail. À titre d'exemple, lorsqu'un problème de santé au travail est adressé au gestionnaire, il peut difficilement en évaluer les coûts cachés et différés par comparaison avec les gains financiers apportés par une bonne santé. Il en résulte une surestimation des coûts liés aux démarches de prévention. En revanche, pour les managers, c'est une réalité quotidienne qu'il faut régler, mais ils n'y sont pas toujours formés, et manquent de marges de manœuvres lorsque la stratégie d'entreprise ne prend pas en compte ces questions. Les démarches de prévention sont donc plus efficaces si elles sont intégrées aux décisions prises par le niveau stratégique, sans les considérer uniquement dans une logique gestionnaire mais bien dans une logique managériale.



10.2.3 En résumé

Le travail de management renvoie à des situations, fonctions, dénominations et positions hiérarchiques très diversifiées (Teuw Diao et al. 2017). Les managers sont aux prises avec les multiples tensions d'organisations qui attendent beaucoup d'eux. Ils sont responsables du suivi du travail d'une équipe dans plusieurs dimensions : efficacité, santé et sécurité du personnel. Ils ont aussi en charge la production d'indicateurs censés permettre tout à la fois de contrôler le travail, et d'en rendre compte pour alimenter les mesures de performance. Ils gèrent aussi des aspects relatifs à la réalisation de la production, tout en assurant un travail d'organisation et d'articulation entre différents niveaux de décision. Il existe donc un double aspect dans l'activité de l'encadrement : la création des cadres de l'action future et leur organisation, pour faire en sorte qu'elles ne sortent pas du cadre. « Encadrer, c'est une action des hommes pour organiser l'action des autres » (De Terssac & Cambon, 1998). Mais, ce travail est d'autant plus difficile pour l'encadrement qu'il est pris à la fois dans une injonction d'autonomie et dans une forte dépendance sociotechnique aux contraintes parfois rigides. Ce travail apparaît alors comme une pratique contextuelle, partielle et créative, il ne peut donc pas y avoir une seule bonne pratique en matière de management.

10.2.4 Critiques de l'encadrement du travail humain

Selon Le Goff (1992), le discours managérial est construit à partir d'une vision idéalisée et abstraite du travail avec des exigences très fortes en matière de productivité et de qualité. La recherche d'une maximisation des profits introduit de nouvelles modalités de fonctionnement, où priment le pilotage et le suivi du travail, à partir de tableaux de bords qui ne rendent pas compte de

sa réalité. Le travail est souvent observé sous sa seule dimension objective (le résultat visible) alors qu'il existe des dimensions subjective et collective (Gomez, 2013).

Le travail n'est jamais la simple exécution d'une tâche prescrite par l'organisation. Cela consiste à combler l'écart inévitable entre le prescrit et le réel, à opérer des ajustements en fonction de la situation pour atteindre les objectifs fixés (Conjard, 2015). Travailler, c'est créer, prendre des initiatives, s'impliquer, mobiliser son intelligence. Le cadre dans lequel ces actions s'opèrent, les dynamiques communicationnelles et le statut donné au travail réel ainsi que sa reconnaissance ou au contraire son déni, déterminent fortement l'implication subjective. La dimension collective tient aux relations sociales et aux échanges entre les différents acteurs concernés par une activité. Pour agir efficacement, faire face aux exigences du travail, aux aléas et imprévus, il faut confronter ses points de vue, ses arguments, s'impliquer dans des débats collectifs, coopérer. Cette coopération relève d'abord d'une initiative individuelle et non d'une injonction managériale. Le travail est une « rencontre entre une personne particulière, porteuse de ses spécificités et de son histoire et un ensemble de déterminants qu'elle ne peut modifier à loisir (règles, outils, matière première, environnement matériel, etc.), pour atteindre des objectifs qui ne dépendent pas que d'elle, dans un cadre toujours collectif » (Coutarel, 2011). Tout cela, constitue la vraie vie du travail ; ces dimensions de la réalité qui échappent « aux calculs des ingénieurs et aux abstractions financières » (Gomez, 2013).

Face à la difficulté de prescrire le travail, la gestion des compétences a remplacé progressivement celle des qualifications, en mettant l'accent sur la responsabilité du salarié à l'égard du résultat (Reynaud, 2001). Elle tente de combler l'écart entre ce qui est attendu et ce qui est fait. Mais, cette approche est guidée par des objectifs de rationalisation des outils RH et d'individualisation de la relation salariale. Elle n'est pas propre au milieu du travail, puisque depuis plusieurs années elle investit largement les formations, notamment universitaires, devant être décrites selon ce principe avec comme limites de ne pas intégrer les dimensions subjectives et collectives de l'apprentissage. Tout cela a amené les acteurs RH à délaissé le champ du travail, même si des tentatives de s'y réinvestir sont observées via les thématiques des RPS ou de la QVT (Leduc 2013 ; 2016). Les accords interprofessionnels de branches et d'entreprises, fortement développées ces dernières années, sont une autre voie pour répondre aux enjeux économiques et sociaux. Pourtant, le dialogue social reste fragile ; les instances de représentation des personnels ne sont qu'informées et consultées sur les projets d'organisation du travail. L'objet management est considéré, par les directions, comme relevant de sa prérogative et les syndicats n'ont pas assez d'éléments d'analyse pour le discuter car ils sont bien souvent « à distance » du travail (Conjard, 2015).

Finalement, le management apparaît comme éloigné du travail constituant plus un facteur de contraintes que de soutien. Il est reproché aux managers des pratiques inadaptées tout en regrettant leur absence. Les salariés dénoncent des modes d'organisation et de gestion qui ont conduit à multiplier les objectifs de performance et à accroître les contraintes et contradictions. Ce sentiment de mal-être, lié aux évolutions croisées entre le travail et le management, n'est pas sans effet sur la santé des salariés et la performance des entreprises. Aujourd'hui, toutes les conditions ne sont pas réunies pour faciliter et encourager le rôle d'organisation du travail (De Terssac, 2003), de traduction (Desmarais & Abord de Chatillon, 2010) ou plus globalement de soutien managérial, essentiel à la performance collective et au bien-être des salariés. Les managers ne sont pas toujours attendus dans ce registre d'activité, bien souvent occulté et contraint par une organisation qui

empêche plus qu'elle ne favorise la réalisation du travail (Conjard, 2015). Et, lorsque le discours managérial ne donne pas les effets escomptés, c'est alors soit la faute des managers soit un déficit de communication. Ces explications deviennent des axes de progrès sous la forme d'actions « concrètes » comme du coaching ou la diffusion d'une lettre d'information hebdomadaire.

Il apparaît donc essentiel d'étudier les travailleurs du management en s'intéressant :

- Aux institutions qui déterminent leurs conditions de travail et leur activité ;
- À la relation d'emploi dans laquelle ils sont engagés ;
- Aux tâches qui leurs sont prescrites et qui sont contrôlées et évaluées ;
- À l'organisation de leur propre travail ;
- Aux savoirs et outils utilisés ;
- À leurs trajectoires sociales et professionnelles.

À cela, j'ajoute que si la compréhension de leur activité réelle et des stratégies de régulation individuelles ou collectives déployées avec les collaborateurs est requise, il faut aussi inclure les interactions entre les acteurs du management, car c'est dans celles-ci que leur travail se construit. Cette attention est d'autant plus nécessaire qu'une étude de l'OCDE (Georgieff & Hyee, 2021) précise que c'est le travail de manager qui se voit aujourd'hui le plus transformé par l'intelligence artificielle. Le big data, couplé à l'utilisation de systèmes automatiques d'analyse, permet le développement de logiciels ultra-perfectionnés, capables de participer aux décisions les plus stratégiques dans l'entreprise. L'intelligence artificielle peut alors fournir des recommandations. Ces solutions technologiques sont également capables de traiter une quantité inégalée de données pour rendre une décision neutre, débarrassée des préjugés humains. Mais, ce n'est qu'une apparence car ils sont nécessairement le fruit d'un travail humain imparfait et biaisé. Cette évolution va impacter le rôle de soutien grâce au déploiement de systèmes de formation et d'assistance informatisée. Ils sont argumentés comme permettant de donner plus d'autonomie aux travailleurs tout en libérant du temps pour les managers dans l'accompagnement individuel des collaborateurs et le soutien au collectif de travail (Dejoux, 2020).

Pour ce qui est du contrôle, désormais il existe des logiciels capables de mesurer l'activité des salariés en temps réel. Les managers consacrent plus de la moitié de leur temps à la coordination administrative et aux tâches de contrôle (Accenture, 2016). Ces tâches peuvent être automatisées et redéfinir la place du manager (Couturier, 2019). Or, contrôler est à la base de la connaissance du travail ; d'ailleurs historiquement les travailleurs appelés « contremaîtres » disposaient de ce titre en raison de leur maîtrise des tâches, le « contre » qualifiant cette capacité à contredire en toute connaissance de cause. Pourtant, selon une étude (Vanson Bourne, 2021), 63 % des entreprises françaises prévoient, ou ont déjà adopté, des outils visant à renforcer leur supervision. Un rapport, sur l'utilisation de l'intelligence artificielle au travail (France Stratégie, 2018), souligne que « le risque existe d'une perte d'autonomie du salarié, soumis à un contrôle automatisé de plus en plus insidieux, avec les risques psychosociaux associés ». Les managers eux-mêmes ne vivent pas forcément bien le fait d'être secondés, voire remplacés, par une machine. La fonction managériale est aussi un symbole de pouvoir qui est questionné voire amputé par la machine « intelligente ». Néanmoins, cela peut être une opportunité pour les conforter dans leur savoir-faire en matière d'intelligence sociale et émotionnelle, comme l'atteste l'engouement pour les soft-skills. Mais collaborer avec un logiciel n'est pas si évident. Les technologies mobilisant l'intelligence artificielle impliquent des calculs tellement complexes que même leurs concepteurs sont incapables d'expliquer leurs résultats.



En outre, le travail est d'abord, et avant tout, le fait d'une combinaison associant (Gomez, 2013) :

- Une expérience objective qu'il est possible de saisir au travers des résultats de l'action de transformation opérée par le travailleur, rendant compte –d'une certaine manière- du travail accompli ;
- Une expérience subjective qui porte une dimension symbolique propre à chaque individu et constitue le sens du travail (Dejours, 1993) ;
- Une expérience collective qui renvoie à l'appartenance à un groupe et suppose la solidarité.

Le management doit donc aussi tenir compte de ces trois aspects en les considérant simultanément, en raison de leur caractère indissociable. Le travailleur humain ne peut plus seulement être appréhendé uniquement comme une ressource productive. Il faut aussi prendre en compte sa subjectivité et son vécu comme moteur de transformation des entreprises. Malheureusement, ces aspects apparaissent peu dans le périmètre du travail de management, qui se limite généralement à une représentation réduite des exigences relatives aux tâches à effectuer, auxquelles une réponse, forcément partielle, est donnée dans la définition de conditions de travail plus ou moins favorables pour leur réalisation. Enfin, même si l'influence du management, sur les conditions de travail, progresse dans le dialogue social des structures, les initiatives observées s'orientent plutôt vers l'encadrement des pratiques. Elles visent à distinguer les bonnes des mauvaises et, pour les managers les plus retors, leur adjoindre un coach qui veillera –avec une certaine complaisance- à ce qu'ils s'y conforment. Rarement, les actions s'intéressent aux causes structurelles. Malgré tout, les managers ne sont pas à blâmer car ce sont d'abord des travailleurs humains dont l'activité s'inscrit au carrefour de logiques multiples et antagonistes, rendant complexe leur exercice « d'équilibriste » organisationnel.

10.3 Exemples de démarches

Comme il est montré dans les pages précédentes le MFS est complexe tant du point de vue son élaboration intellectuelle que de sa mise en pratique. Ce constat explique les difficultés relatives à sa maîtrise, son opérationnalité ; il s'agit d'aborder un objet composé de multiples variables dont certaines ne sont pas constantes mais plutôt versatiles. Dans ces conditions, la résolution de l'équation associant un système de production et le facteur humain –via son travail- n'est pas chose aisée. D'ailleurs, les demandes des structures pour accompagner le management sont légion. Rien qu'en 2021, il est possible de recenser 406 appels d'offre (AO) publiés faisant mention du terme « management » dans leur intitulé. 73 % –soit 297- concernent une prestation intellectuelle relative à l'amélioration de son exercice et sous des formes diverses (cf. Tableau 22).

Tableau 22. Répartition des appels d'offre dédiés à l'amélioration du management par type de prestation en 2021

Type de prestation	En %
Formation	56
Accompagnement/Coaching	32
Transformation	6
Innovation	6
Total	100

Source : Nouma, recension des marchés de service relatifs à l'amélioration du management

La formation arrive en tête des actions attendues par les structures publiques, puis c'est l'accompagnement et le coaching. Les autres demandes portent sur la transformation ou l'innovation, mais dans des proportions beaucoup plus réduites. Il est à noter que ni l'ergonomie, ni la psychologie ne sont citées. Toutefois, j'ai tout de même trouvé, en 2020, un marché associant ergonomie et management (cf. Figure 34, p. 129). Il a été attribué au Groupe Eneis (filiale de KPMG), cabinet spécialisé dans la définition des stratégies des acteurs publics et la transformation des organisations publiques. Il intervient auprès de l'État, des collectivités territoriales, des hôpitaux ou des organisations parapubliques, avec « une valeur différenciante autour de l'innovation, des expertises thématiques et des solutions sur mesure pour les territoires » (<https://tinyurl.com/3tr56t9t>). À l'époque, il n'y avait pas d'ergonome dans leur équipe !

Figure 34. Avis d'attribution de marché « Accompagnement ergonomique... à destination des managers... »

AVIS D'ATTRIBUTION DE MARCHÉ	
Directive 2014/24/UE	
Section I : Pouvoir adjudicateur	
I.1)	NOM ET ADRESSES
	Conseil départemental du Pas-de-Calais, Hôtel du Département Rue Ferdinand Buisson, Point(s) de contact : Virginie Roussette, 62018, ARRAS Cédex 9, F, Téléphone : (+33) 3 21 21 67 91, Courriel : dcp.secretariat@pasdecalais.fr , Code NUTS : FRE12
II.1)	ÉTENDUE DU MARCHÉ
II.1.1)	Intitulé : 19S0471-AOO-DATM-Accompagnement ergonomique et organisationnel au changement, à destination des managers et des agents, au sein du Conseil départemental du Pas-de-Calais
	Le marché a été attribué à un groupement d'opérateurs économiques : non
V.2.3)	Nom et adresse du titulaire
	GRUPE ENEIS, 2 Boulevard Saint Martin , 75010, PARIS, F, Code NUTS : FR10 Le titulaire est une PME : non
V.2.4)	Informations sur le montant du marché/du lot
	Estimation initiale du montant total du marché/du lot : H.T
	Valeur totale du marché/du lot : 426 300,00

Source : Bulletin officiel des annonces des marchés publics, <https://www.boamp.fr>

Plus récemment, la Caisse d'Allocations Familiales des Landes a publié un marché (cf. Figure 35, p. 130), intitulé « Prestation d'accompagnement des managers dans le changement de leur pratique face aux enjeux managériaux d'aujourd'hui et de demain ». Son analyse est intéressante à plus d'un titre. Tout d'abord le besoin exprimé par le commanditaire met en avant un certain nombre d'actions relatives au travail de management comme l'écoute, l'apport de sens ou la contribution au plaisir au travail. Il est attendu des managers qu'ils développent de nouvelles pratiques plus participatives, agiles ainsi que des compétences en management hybride, en créativité et en innovation. Ensuite, la prestation souhaitée comporte une formation et éventuellement « des entretiens individuels avec les managers ». La méthodologie décrite expose essentiellement des modalités de collaboration entre le donneur d'ordre et le prestataire ainsi que des objectifs. Rien n'est précisé quant aux modalités souhaitées. Enfin, l'analyse des prérequis relatifs à l'intervenant présente des généralités communément retrouvées dans les annonces d'emploi. Il est à noter que parmi les points complémentaires appréciés, il y a la « visibilité de l'activité sur un site Internet ».

*Figure 35. Cahier des clauses particulières - MAPA du 1810212022***Caisse d'allocations familiales des Landes**

207, rue Fontainebleau

40 023 MONT DE MARSAN Cedex

Article 1 – OBJET & DISPOSITIONS GENERALES

Le présent marché a pour objet la souscription de prestation d'accompagnement des managers dans le changement de leur pratique face aux enjeux managériaux d'aujourd'hui et de demain pour la Caisse d'allocations familiales des Landes, dans les conditions énoncées dans la partie technique du présent CCP.

La direction de la CAF des Landes attend du futur prestataire une méthode de travail permettant aux managers de :

- Favoriser l'expression des salariés, être à l'écoute et les mobiliser par le sens à l'appui de techniques d'animation
- Être facilitateur dans les échanges avec les autres services, au sein même de leur équipe et dans le collectif de cadres
- Trouver ou Retrouver le plaisir au travail dans leur pratique de manager (mieux se connaître et connaître les autres via des connaissances en analyse transactionnelle, PNL ou encore CNV)
- Développer des nouvelles méthodes d'animation d'équipes et de relation de travail plus participatives, plus agiles, s'appuyant sur les outils collaboratifs (et pas seulement numériques)
- Accompagner les compétences des managers dans le "management hybride" et en lien avec un contexte d'incertitudes (crise sanitaire notamment)
- Accompagner la montée en compétence des managers dans leur capacité à créer et à innover

Enfin, l'objectif est de formaliser un parcours d'accompagnement et de formation des managers de la Caf des Landes en lien avec les travaux initiés par la Direction à travers le PDC 2022.

4 – Prestation attendue

Le prestataire devra :

1. Elaborer le contenu de l'accompagnement avec des apports concrets et opérationnels adaptés aux besoins des managers : outils, méthodes d'animation, supports et livrables
2. Animer les formations en intégrant des formations à distance, et en veillant à la taille des groupes pour favoriser l'appropriation et les échanges pratiques (max 6 personnes) : ateliers, groupe de travail

Des entretiens individuels avec les managers sont également envisageables.

5 – Méthodologie

- Prévoir des points d'étape réguliers avec l'équipe de direction sur l'avancée des travaux
- Avoir une approche participative, collaborative
- Présenter et échanger sur la base des résultats de l'intervention avec les personnes concernées
- Aider à l'appropriation de la démarche, de ses méthodes et de ses résultats
- Respecter la confidentialité et l'anonymat des personnes
- Faire preuve de professionnalisme et d'éthique

8 - Prérequis

Sont exigés :

- Compétences avérées en matière d'accompagnement managérial validées par des résultats probants (rapport, étude d'évaluation par exemple)
- Expertise et expériences probantes en matière de conduite de projet et en démarche participative
- Sens de l'écoute, bienveillance et humilité
- Offre de service et d'accompagnement agile et numérique

Seraient appréciées :

- Connaissance de l'institution et plus particulièrement des missions des Caf
- Visibilité de l'activité sur un site internet



Ce type de marché est représentatif de ce qui est demandé d'une manière générale dans les appels d'offre relevant de cette thématique. Il n'est clairement pas attendu de s'intéresser au travail des managers afin de comprendre, par exemple, l'inadéquation de leur pratique au regard de leurs conditions d'exercice actuelles. La transformation attendue doit porter sur le facteur humain ; c'est à lui de s'adapter, de « monter en compétences ».

Face aux demandes exprimées par les structures, il existe différentes réponses possibles s'inscrivant dans des cadres théoriques et méthodologiques forts différents. Afin d'illustrer ces disparités, j'ai choisi d'en présenter deux : d'une part la démarche FIDELIO et d'autre le Management du Travail (MT). Leur analyse permet de clore ce panorama en mettant en perspective l'univers académique de formalisation des savoirs et l'univers professionnel orienté vers la résolution de problèmes concrets rencontrés par les structures en lien avec le MFS.

10.3.1 La démarche FIDELIO

Cette démarche (Fiol et al., 2015), dont l'acronyme est une anagramme tirée du nom de ses auteurs, trouve son origine dans la démarche SOLFI (autre anagramme du nom des mêmes auteurs) mise au point pour aider les managers à mieux faire face aux situations complexes de management auxquelles ils sont confrontés, et vis-à-vis desquelles ils doivent prendre une décision. Le postulat avancé par les concepteurs de la démarche tient au fait que les managers se forment essentiellement au management directement sur le terrain opérationnel de l'entreprise, très peu en salle de cours. Mais, en même temps qu'ils se forment, ils se déforment du fait de réflexes mentaux qu'ils ne remettent plus en question. Le processus d'intervention mobilise les théories du leadership et met l'accent sur des concepts comme l'intelligence émotionnelle, la théorie des rôles, les contradictions et les paradoxes, l'incertitude et l'ambiguïté en management.

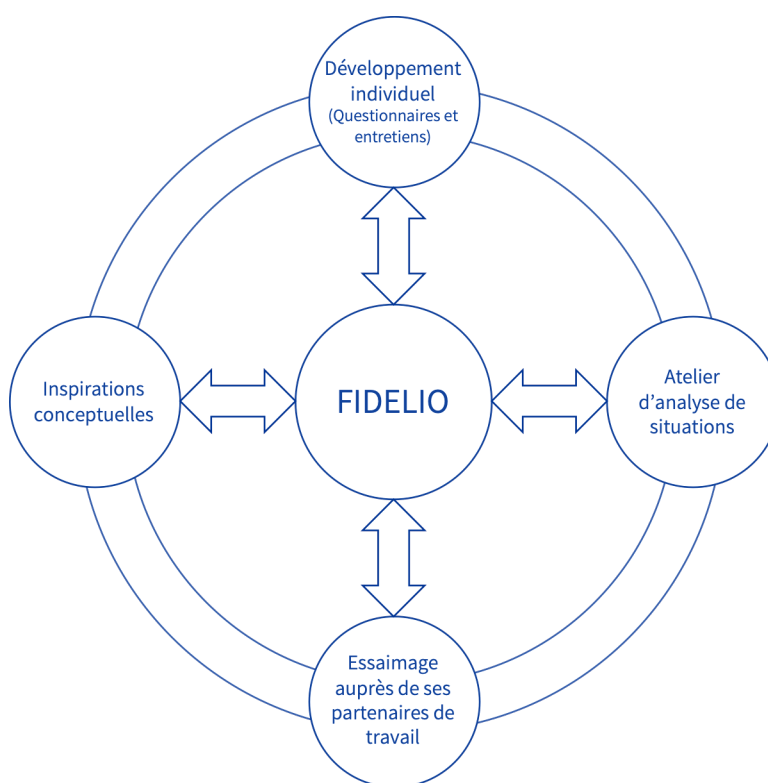
Ce dispositif « d'Action Learning » agit sur l'exercice du leadership (faire face à l'incertitude, gérer la performance, reconnaître la contradiction...) afin d'enrichir le profil managérial des managers et leur intelligence situationnelle. Cette dernière, définie comme l'élaboration de pratiques pertinentes à partir des situations, est fondée sur la prise de connaissance de ses propres enjeux, le repérage des différents acteurs impliqués dans la situation et la compréhension de leurs intérêts respectifs ainsi qu'une volonté de les concilier.

La performance en matière de management est appréhendée comme la capacité à jouer un rôle alloué par l'entreprise (Katz & Kahn, 1976). En s'intéressant au concept de rôles des différents acteurs impliqués dans une situation managériale, il est possible de mettre en lumière les écarts et décalages tant dans les prescriptions de rôle que dans ses différentes représentations. Quant aux situations de management, elles sont considérées comme contraires ou paradoxales. Ces contradictions impactent les relations des managers avec les composantes de leur milieu professionnel tels que l'entreprise, le travail, l'incertitude, la connaissance, les émotions, le supérieur hiérarchique, les pairs, les collaborateurs, les clients, le temps, etc. Comme les managers ne font pas face à ces contradictions de la même manière selon leur niveau hiérarchique, des fractures apparaissent entre supérieurs et subordonnés le long des lignes d'autorité. Par ailleurs, selon les auteurs, il est très courant qu'ils soient soumis à des contradictions sans qu'ils s'en rendent compte. Face à celles-ci, les auteurs prônent un exercice professionnel utilisant de manière complémentaire le management de conquête et le management de finesse. Le premier est orienté vers l'atteinte des résultats grâce aux collaborateurs qui sont plutôt des ressources consommables et exploitables. Le second met en

avant le développement des acteurs et considère les collaborateurs comme des potentiels à développer.

La démarche repose sur quatre voies d'action (cf. Figure 36) qui sont déroulées en neuf phases : (1) passation d'un questionnaire, (2) présentation des fondements de la démarche, (3) restitution des résultats, (4) composition de groupes d'atelier accompagné par un facilitateur, (5) réalisation des ateliers au cours desquels chaque participant soumet à l'analyse des membres une situation de management difficile rencontrée, (6) restitution des résultats individuels par le facilitateur, (7) présentation par le manager des résultats du questionnaire aux collaborateurs, (8) rédaction par chaque participant d'un rapport sur les enseignements tirés du dispositif, (9) présentation des évolutions sur la façon de diriger par chaque participant.

Figure 36. Les voies d'action de la démarche FIDELIO (source : Fiol et al., 2015)



Le cœur de la démarche porte sur l'identification des biais cognitifs ainsi que l'élargissement et l'approfondissement de la palette des processus de décodage. Le facilitateur aide chaque manager à mettre en évidence son mode de gestion des contradictions.

En s'appuyant sur le développement de l'intelligence situationnelle, la démarche offre aux managers la possibilité de mieux appréhender les difficultés qu'ils rencontrent, retrouver de la confiance en soi et prendre du recul par rapport aux pratiques mises en œuvre. C'est un moyen pour se libérer de la déformation, liée aux biais cognitifs, grâce au facilitateur et aux pairs qui contribuent à leur mise en évidence.

L'analyse critique de la démarche FIDELIO mériterait d'être approfondie par l'examen de ses résultats effectifs. Hormis ceux donnés dans l'article (Fiol et al., 2015), je n'ai pas trouvé d'écrits permettant d'en relativiser la portée.



10.3.2 Le Management du Travail (MT)

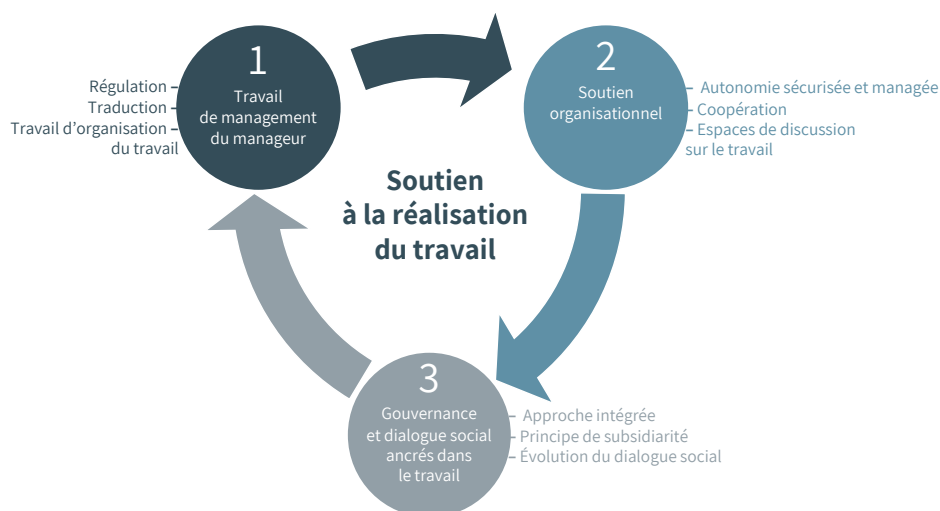
Cette approche, fruit des travaux de l'Agence Nationale pour l'Amélioration des Conditions de Travail (Conjard, 2015), propose de réconcilier le travail et le management en organisant autrement leurs relations. Elle se présente comme une « innovation managériale » (Birkinshaw & Mol, 2006 ; Hamel, 2006) et porte son attention sur le travail et les conditions de sa mobilisation effective. Elle vise à réorienter l'ensemble des processus de management, de gestion des ressources humaines et de dialogue social dans une logique de soutien au travail. Elle est fondée sur plusieurs postulats, à savoir :

- Les salariés ont besoin d'un soutien organisationnel et managérial pour faire face aux contraintes et tensions inhérentes au travail ;
- L'encadrement de proximité doit être repositionné sur des activités d'organisation et de régulation du travail ainsi qu'être soutenu pour tenir son rôle d'interface ;
- Il est nécessaire d'agir sur l'ensemble du système managérial et pas seulement sur les compétences ;
- Les liens entre management et conditions de travail doivent être instruits avec l'ensemble des acteurs concernés ;
- La mise en place de pratiques de management du travail est associée à la qualité du dialogue social.

L'approche MT fournit aux acteurs de l'entreprise un cadre de réflexion pour agir (Wisner, 1995) grâce à un modèle mettant en perspective trois registres d'actions en interaction (cf. Figure 37) :

- Le travail de management du manager orienté vers le soutien, par des activités de régulation, d'organisation du travail et de traduction ;
- Le soutien organisationnel qui définit des conditions favorables à la réalisation d'un travail soutenable ;
- La gouvernance et le dialogue social ancrés dans le travail et articulés l'un à l'autre.

Figure 37. Les trois composantes du management du travail (Conjard, 2015)



La méthodologie articule des investigations sur les modalités organisationnelles et les modes de gouvernance avec des espaces de discussion sur le travail pour traiter la dimension stratégique et opérationnelle du management ainsi que leur articulation.

Les voies d'actions portent sur :

- L'orientation des modes d'organisation et de management vers une logique de soutien à la réalisation de l'activité. Ce soutien est décliné en 4 types (House, 1981) : soutien matériel ou instrumental, soutien informatif, soutien d'estime, soutien émotionnel. Il s'agit aussi de développer les ressources (compétences, moyens matériels, informations, entraide, latitude décisionnelle...) dans la mesure où des facteurs organisationnels, techniques, sociaux voire cognitifs peuvent faciliter ou entraver leur usage (Fernagu-Oudet, 2012a). Trois niveaux de régulation sont distingués (Reynaud, 1988) : la régulation autonome qui relève des collectifs de travail, la régulation de contrôle liée aux normes et au management, la régulation conjointe qui souligne l'intérêt d'un mécanisme d'ajustement collectif au quotidien (création de règles acceptables par les deux parties). Le travail d'organisation concerne le travail préparatoire à l'action, l'action en soi et la réflexion après l'action (De Terssac, 2003). Cela renvoie au rôle de traduction du manager (Desmarais & Abord de Chatillon, 2010) ;
- Le rapprochement des processus de décision vers le terrain grâce à l'animation d'espaces de discussion sur le travail (Detchessahar, 2013) pour décrire des faits, confronter des points de vue, analyser et tirer des enseignements. En autorisant les travailleurs à dire et penser leur travail, ils revisitent individuellement et collectivement sa finalité. L'approche distingue la conversation opérationnelle, animée par l'encadrement de proximité pour trouver avec les collaborateurs des réponses aux tensions, problèmes ou événements à gérer, et la conversation stratégique au niveau du comité de direction, d'instances intermédiaires ou du conseil d'administration afin de répartir les objectifs et apporter des solutions aux problèmes de terrain. L'efficacité du processus discursif est liée à l'articulation et la circulation de l'information entre le niveau opérationnel et le niveau stratégique. Enfin, il est recommandé d'appliquer le principe de subsidiarité. Toute décision doit s'appuyer sur un processus collectif de discussion sur le travail et non d'une vision unilatérale afin de rapprocher le pouvoir de décision de la réalisation du travail. L'organisation devient un espace à réguler et non plus à régler.

Le succès de cette approche repose sur cinq conditions :

- La mobilisation de tous les acteurs de l'entreprise dès la phase de réflexion et d'engagement du plan d'actions ;
- L'élaboration d'une feuille de route précisant les engagements des parties prenantes ;
- La réalisation d'un diagnostic centré sur les modes d'organisation et les processus ;
- L'analyse de l'activité managériale ;
- La conduite d'expérimentations.

La démarche peut être mobilisée dans le cadre de la prévention des RPS, de projets de changement d'organisation ou d'évolution managériale, ainsi que pour des démarches d'amélioration de la qualité de vie au travail. En conclusion, elle démarche mise sur le développement du pouvoir d'agir des travailleurs (Clot, 2008) et la création d'un cadre organisationnel et managérial qui encourage, soutient et facilite la mise en œuvre de cette idée directrice. L'approche MT positionne le rôle et les missions du management comme un levier efficace de la performance au travail. La mise en visibilité de la subjectivité du travail doit accroître les régulations opérées par les acteurs sur le terrain. L'évolution des modes d'organisation et de management requiert d'appréhender l'activité managériale, au-delà d'une vision idéale la rattachant à des qualités personnelles, afin d'identifier ce qui la limite tout en associant les collaborateurs et en procédant à des expérimentations. L'approche se présente comme « intégrée et compréhensive » en se centrant sur le travail réel de management du travail dans les processus de décision et de subordination, ainsi que la représentation des salariés, le tout grâce à des espaces de régulation. In fine, il s'agit de réconcilier les enjeux de rentabilité et de bien-être en positionnant le travail comme valeur fondatrice de l'entreprise. Toutefois, au vu des conditions requises et des implications dans la remise en question profonde des MFS en place, cela peut paraître difficile à aborder face aux résultats « effectifs et rapides » attendus par les directions.



10.3.3 Apports et limites de ces deux démarches

À l'issue de ces présentations, il est possible de procéder à une synthèse et comparaison de ces deux démarches montrant leurs spécificités et différences (cf. Tableau 23).

Tableau 23. Synthèse et comparaison des deux démarches

	FIDELIO	Management du Travail
<i>Finalité</i>	Aider les managers à mieux faire face aux situations complexes	Réorganiser les relations entre travail et management
<i>Objectifs</i>	Développer l'intelligence situationnelle, appréhender ses biais cognitifs, rééquilibrer l'exercice des rôles entre conquête et finesse	Aligner les processus de management, de gestion des ressources humaines et de dialogue social
<i>Approche</i>	Analytique	Systémique
<i>Cadre théorique</i>	Intelligence situationnelle	Pouvoir d'agir
<i>Concepts clés</i>	Biais cognitifs, Rôles	Régulation, Subjectivité
<i>Objet de la transformation</i>	Pratique professionnelle	Gouvernance, Organisation, Prescription, Dialogue social
<i>Postulats ou hypothèses</i>	Les difficultés rencontrées sont dues à un problème de lecture déformée des situations	Les travailleurs ont besoin d'un soutien organisationnel L'encadrement joue un rôle d'interface de régulation Tous les acteurs doivent être associés Un dialogue social de qualité est important
<i>Méthode</i>	Questionnaire de positionnement Analyse réflexive individuelle Ateliers collectifs de partage entre pairs	Diagnostic socio-organisationnel Analyse de l'activité réelle des managers Espaces de discussion (conversation opérationnelle et stratégique)
<i>Cible & Bénéficiaire</i>	Managers	Structure & Tous les travailleurs
<i>Acteurs & Contributeurs</i>	Managers	Tous les travailleurs

Cette lecture montre qu'il est possible d'envisager une transformation de l'exercice managériale par des voies distinctes dont l'explication tient, selon moi, aux courants disciplinaires dont sont issues ces démarches. FIDELIO trouve son origine dans les sciences de gestion, alors que MT s'appuie sur les sciences humaines et sociales du travail. L'une comme l'autre promet une amélioration du travail de management, FIDELIO par l'évolution des pratiques individuelles en agissant sur les déterminants internes psychosociaux, MT grâce à une action sur les déterminants externes socio-organisationnels. Dans FIDELIO, le management est appréhendé comme une cause alors que dans le MT c'est plutôt une conséquence. Ainsi, chacune des approches a des apports et des limites, qui peuvent s'appréhender grâce à l'analyse SWOT (cf. Tableau 24, p. 136).

Tableau 24. Analyse SWOT des démarches FIDELIO et Management du travail (source : Learned, et al. 1969)

	FIDELIO	Management du travail
<i>Points forts</i>	Reconnaître l'influence du facteur humain Développer les compétences professionnelles	Appréhender le facteur humain ET le système de travail Soutenir la réalisation du travail
<i>Points faibles</i>	Méconnaître l'influence des dispositifs et de la nature du travail	Sous-estimer l'inertie structurelle et les résistances individuelles
<i>Opportunités</i>	Transformer toute la ligne managériale Assister une démarche individuelle d'évolution	Considérer le travail autrement et le valoriser Augmenter le travail collectif et renforcer le collectif de travail
<i>Risques</i>	Culpabiliser les managers Manipuler le facteur humain	Décourager les acteurs Considérer la subjectivité comme un prétexte inéluctable

Fait notable, chacune de ces approches ne traite pas de l'ingénierie des systèmes de production dont l'analyse (cf. p. 112) souligne pourtant leur influence sur la considération du travail humain et de son management. Tout ne se joue pas dans une forme d'agentivité (Jezégou, 2014) qui permettrait d'innover et de dépasser le « connu » pour être au service de la créativité.



Bien que la démarche MT est ma préférence, en raison de son ancrage disciplinaire et de sa valeur humaniste, j'éprouve quelques réserves quant à sa pertinence pour répondre aux demandes formulées par les structures, tant leur expression ne se centre pas ou peu sur l'objet « travail » pour plutôt préférer « l'humain ». Cette position est argumentée à l'aune des aspirations des travailleurs (MAZARS, 2021) et de mon expérience de la démarche MT.

L'étude quali-collaborative et quantitative de FreeThinking (2021), réalisée pour le compte du cabinet d'audit et de conseil Mazars, présente des résultats quant aux attentes des Français vis-à-vis de l'entreprise. Celle-ci révèle que 61 % des français estiment que l'organisation du travail n'est pas la priorité des changements à opérer par les entreprises et 57 % des Français pensent que les décisions et engagements pris pour faire bouger les lignes ne seront pas mis en œuvre. Ce qu'attendent les travailleurs, c'est en premier lieu :

- Plus de flexibilité du travail par une meilleure prise en compte de l'équilibre entre la vie personnelle et la vie professionnelle (36 %), ainsi qu'une implication plus forte dans la santé et le bien-être ou des services pour faciliter le quotidien des salariés et leur démontrer que l'entreprise prend véritablement soin d'eux (33 %) ;
- Le lien entre les équipes (15 %) et la proximité avec les managers (11 %) sont relégués en second plan.

Ainsi, même s'il y a une demande d'un juste équilibre entre horizontalité et verticalité dans le management, l'association des salariés aux décisions révèlent surtout un besoin individuel d'écoute par la hiérarchie. Si la transformation du travail n'est possible que grâce à l'implication des salariés – le levier étant la satisfaction des desiderata de chacun-, cela s'apparente une forme de personnalisation organisationnelle et managériale, potentiellement en contradiction avec une vision collective et solidaire.



Actuellement, je conduis une mission dans un établissement scolaire, à la suite d'une démarche de prévention des RPS. Le plan d'actions préconisait la mise en place d'espaces de discussion sur le travail. Lors des ateliers de conversation opérationnelle avec les collaborateurs, ces derniers –face aux situations problèmes qu'ils doivent résoudre collectivement- expriment un désir de prescription, souhaitent l'élaboration de « protocoles » –comme si tout n'était qu'une affaire de « marche à suivre »-, tout en restant chacun dans son périmètre organisationnel, dicté par le métier. À titre d'exemple, lorsque les éducateurs sont invités à penser leur rôle dans un temps pédagogique, autrement dit « faire de l'éducatif » dans un contexte spatio-temporel dédié initialement à de la « production pédagogique », ils semblent dépourvus d'idées, n'arrivant pas à envisager ce qu'ils pourraient réaliser hic et nunc. Ils sont comme frappés d'une cécité organisationnelle les empêchant de voir autre chose, de sortir du cadre ! Or, c'est bien sur ce cadre que le management opère mais il convient de le soutenir pour l'envisager autrement, c'est-à-dire en créer un nouveau cadre tout en assurant la continuité vers celui-ci. Toutefois, rien n'est perdu car, lors des conversations stratégiques, la responsable de la vie scolaire a proposé de revoir les emplois du temps des élèves pour intégrer des temps spécifiques éducatifs et l'encadrant des enseignants les a invités à élaborer des ressources pédagogiques ludiques, afin de doter les éducateurs d'une boîte à outils pour animer ces temps. Tout cela montre bien que des voies de progrès existent en matière de management du travail, mais que l'ampleur de la démarche de changement des pratiques n'est pas la même selon qu'il s'agit de l'envisager à l'échelle du facteur humain uniquement ou du système de travail dans son ensemble. Cette expérience de terrain montre que pour réconcilier les dimensions subjectives, objectives et collectives du travail, il faut envisager l'organisation comme un espace à médier et non à régler par de simples protocoles dont l'incomplétude ne permet pas de saisir les imprévus du travail. Ces « règles » à concevoir ne doivent pas être le fruit d'une conformation mais bien plutôt d'une confrontation soutenant la régulation et ce grâce aux espaces de discussion.

En résumé, autant l'approche FIDELIO propose d'adapter les conduites de travail des managers aux situations qu'ils rencontrent, autant MT considère que ce sont les situations qu'il faut changer. Or, la première est d'autant plus séduisante pour un décideur car elle ne remet pas ou peu en cause le fonctionnement du MFS ; tout est un problème d'humain déformé ! En revanche, avec la démarche MT, il faut « tout » reconsidérer ! Par ailleurs, est-ce que donner du pouvoir d'agir est une réponse entendable par ceux qui dirigent ? Car finalement, cette délégation des décisions –dont la maîtrise est au fondement du pouvoir hiérarchique- altère potentiellement la relation d'emploi dans l'utilisation de la force de travail.

Face à ces deux propositions, il n'est pas étonnant que les décideurs soient plus enclins à opter pour la première, bien moins lourde et conséquente tant sur le fond que la forme. Mais, n'existe-t-il pas un compromis, une voie à mi-chemin permettant de concilier ces deux visions de la transformation du management du travail ? En effet, FIDELIO met l'accent sur les déterminants sociocognitifs qui sont bien réels dans l'élaboration des conduites de travail, quand MT resitue ces mêmes conduites dans leur environnement, tenant compte ainsi des contingences d'une activité située. Deux aspects qui sont bien réels et exacts comme l'ont montré mes travaux de recherche (cf. p. 42 à 66) et dont l'articulation est nécessaire, selon moi.

Chapitre 11. L'Ergonomie et le management

11.1 Travaux fondateurs

L'intérêt pour le travail de management et ceux qui le font, « les managers », est plus ou moins récent selon les perspectives épistémologiques qui sont nombreuses : sciences des organisations, sciences de gestion, sociologie, psychologie sociale, psychologie cognitive, ergonomie.

Historiquement, c'est à Fayol (1916) que revient la primauté des premières réflexions sur ce sujet avec une visée : la rationalisation et la conception d'aides à l'activité. Puis, dans les années 1960, des études (Mintzberg, 1975 ; 2004) vont montrer le décalage entre l'activité réelle des cadres et leurs rôles tels que décrits par Fayol : « Formuler, organiser, unifier, réguler ». Les travaux de Benguigi et al. (1977) entérinent cette idée, qu'au-delà du statut d'emploi « cadre » qui leur conférait une spécificité, ce sont avant tout des travailleurs semblables aux autres. Leur travail consiste à gérer des contradictions et des tensions, mais il est hétérogène comme le montre leur emploi du temps. Ce dernier reflète la division du travail d'encadrement bien au-delà des divisions statutaires ou fonctionnelles des entreprises dans lesquelles ils opèrent.

Dans les années 1980, les recherches s'orientent vers la détermination de ce qu'ils sont et font, en particulier dans une perspective de formation (Sharifi, 1988). Les deux principaux courants en Psychologie à s'intéresser à cette population de travailleurs sont la psychologie du personnel et la psychologie des organisations. Le premier crée des typologies correspondant aux traits de personnalités afin d'identifier ceux qui sont les plus à même d'occuper ce poste. Le second traite soit des attitudes et motivations, soit du leadership et de l'autorité dans l'objectif d'indiquer comment donner des ordres et non les ordres à donner (Montmollin, 1984). Ces recherches ont en commun de s'appuyer sur les caractéristiques de personnalité avec comme concept central celui de leadership (Hunt & Phillips, 1991). L'étude des compétences et des styles de management (Mc Kenna, 1994) met en relief deux « pôles » : l'un centré sur l'analyse et la rationalité, l'autre sur une approche holistique des situations et sur l'intuition (ou l'identification d'indices). Dans le domaine des sciences de gestion et des organisations, la littérature sur le travail des cadres-dirigeants est abondante. Mintzberg (1990) dresse un état de l'art sur les différentes écoles qui abordent ce sujet, les points de vue adoptés et les résultats apportés. Il indique que ces travaux donnent peu d'indications sur le contenu du travail des cadres, bien que certains auteurs en aient souligné l'intérêt.

C'est grâce aux travaux de Mintzberg (1975), qu'une caractérisation du travail des managers est élaborée. Ses conclusions indiquent que :

- Leur activité réelle diffère de la définition prescriptive de leur rôle ;
- Leur travail est caractérisé par la brièveté, la variété et la fragmentation des activités ;
- Les communications tiennent une place centrale dans leur activité ;
- Les managers réagissent aux événements ;
- Ils sont préoccupés prioritairement par ce qui est exigé d'eux ;
- Leurs relations de travail sont plus fréquentes avec les subordonnés ;
- Ils ont peu de contact avec leurs supérieurs hiérarchiques ;
- Leurs relations non hiérarchiques sont nombreuses et complexes.

Cette littérature pluridisciplinaire a le mérite de mettre en lumière l'hétérogénéité de la population des managers (Boltanski, 1982). Toutefois, cette multiplicité des définitions du métier de manager laisse dans l'ombre le travail concret considéré comme invisible.

Les ergonomes et psychologues du travail vont s'atteler à relier l'activité d'encadrement grâce à de nouveaux modèles de lecture et d'analyse qui vont relier le contenu du travail, les régulations et l'activité. Ainsi, le travail des cadres-dirigeants est analysé dans sa composante de prise de décision (Simon, 1965). Avec l'élargissement de la notion de tâche à celle de mission, l'activité cognitive de tout opérateur et en particulier celle d'un manager peut être considérée sous la perspective de la mise en relation de fins et de moyens, entre la prise d'information initiale sur une situation et la mise à exécution de décisions prises à l'issue du traitement de la situation considérée. Rogalski et Samurçay (1993) décrivent ainsi ce processus comme comprenant : la recherche d'informations, le diagnostic, le pronostic et la planification, le choix d'actions coordonnées, la transmission d'instructions, l'exécution et le contrôle ; ces tâches peuvent être réalisées par différents acteurs.

L'ergonomie porte une attention plus récente au travail réel des managers, alors même que ce sont des acteurs incontournables pour penser les transformations du travail et les mettre en œuvre (Daniellou et al., 2014). C'est au début des années 1990, que la première thèse en ergonomie s'y intéresse (Langa, 1994) avec comme point d'entrée l'organisation de leur travail. Elle montre qu'il existe des invariants mais aussi des déterminations contextuelles qui vont moduler les pratiques de management sur le terrain. Partant de cette date, il est possible de procéder à l'identification de contributions significatives sur le sujet (cf. Tableau 25).



Tableau 25. Synthèse historique des principaux travaux sur le travail réel de management de 1994 à 2014

Date	Auteur	Apports
1994	Langa	Le travail des cadres est fragmenté, les communications verbales sont importantes ainsi que la réactivité dont ils doivent faire preuve face aux événements imprévus. Selon les contextes culturels, les pratiques participatives varient nettement. Ces différences sont déterminées par la plus ou moins grande incertitude de la situation dynamique gérée et par l'importance relative des dysfonctionnements.
1997	Carballeda	L'activité de travail des cadres est à l'origine de la structure organisationnelle des entreprises grâce à un processus d'interactions sociales qui en définit les règles. Ils contribuent donc à l'élaboration et au maintien de la prescription du travail.
2002	Bencheikroun et al.	La prévention est une question de management. Face à la variabilité et la variété des situations d'exposition aux risques professionnels, les managers doivent opérer des choix et des arbitrages qu'ils ne sont pas toujours en capacité d'effectuer.
2004	Dieumegard et al.	L'activité des cadres est fractionnée et s'inscrit dans des séquences qui se situent en aval et en amont de l'action déployée. Leur anticipation est partielle requérant la recherche de synchronisations, grâce aux communications avec d'autres. Leur autonomie est le fruit d'une construction étendue temporellement organisant l'activité de manière flexible.

Date	Auteur	Apports
2009	Detchessahar	Le management de proximité est empêché par les directions et mobilisé par d'autres tâches que celles de la régulation du travail afin de répondre aux exigences d'une gouvernance de l'entreprise de plus en plus complexe. Cette situation explique les limites des démarches de prévention des risques professionnels.
2010	Desmarais & Abord de Chatillon	Il y a d'un côté « trop de machines de gestion », incarnées par le contrôle et la norme, et de l'autre pas assez de management comme l'attestent les discours tenus sur l'autonomie au travail et l'engagement des salariés.
2011	Ghram	Les dirigeants sont soumis à des contraintes qui se répercutent sur les ateliers de production. Ils les négocient afin de faciliter le travail des opérateurs et atteindre les objectifs assignés par les instances supérieures. Cela peut également faire évoluer les décisions stratégiques de ces instances.
2011	Dujarier et al.	Le management est caractérisé par un pilotage par les chiffres, sous contrainte de productivité et de mise en concurrence. Ce mode d'encadrement génère des processus de transformation du travail « réel » qui contraignent une activité intéressante, socialement utile et performante.
2012	Zara-Meylan	Les encadrants intermédiaires assurent une gestion active du milieu temporel de travail qui peut constituer une ressource ou une contrainte dans leur activité. Cela ne leur permet pas d'intégrer les risques pour la production, pour eux-mêmes ou pour les autres travailleurs.
2012	Brière et al.	La capacité des cadres de proximité à assurer leurs missions de pilotage, de soutien technique et d'animation d'une équipe dépendent des moyens qui leurs sont confiés et du soutien apporté par leur hiérarchie.
2013	Gotteland-Agostini	L'encadrement de proximité organise le travail à faire et à faire faire. C'est un concepteur de l'organisation de la prescription, dans et par l'action, en se confrontant en permanence à la réalité de la situation. Ce travail consiste à élaborer des cadres d'action grâce à des opérations de cadrage, de recadrage et de co-cadrage qui reposent sur une créativité de l'agir.
2013	Hubault	L'évolution du travail de management rend compte d'un changement des modalités d'engagement de la gestion dans la performance des organisations. La prise en compte de la subjectivité, dans la dynamique de l'activité économique, est nécessaire pour, non seulement appréhender le travail des opérateurs comme une ressource, mais aussi penser le management lui-même comme un travail.
2014	Detchessahar	Le management est présenté comme une solution aux problèmes d'intensification du travail à la condition qu'il puisse opérer son activité de régulation du travail des collaborateurs. Les espaces de discussion permettent d'explicitier les tensions du travail, les atténuer ou les réduire à travers leur mise en discussion et l'élaboration de compromis d'action permettant de travailler dans un contexte cognitif et identitaire stabilisé et soutenant une dynamique positive de construction de la santé au travail.

Note : Les références complètes de ces travaux sont mentionnées dans la bibliographie.

Dans ce tableau, il est notable de constater l'oscillation permanente pour désigner ces « travailleurs » ; certains les qualifient de « cadres » et d'autres emploient le terme « managers ». Cette variation lexicale traduit surtout la considération statutaire associée à l'emploi occupé.

En résumé, l'ergonomie a appréhendé initialement l'activité de management en tant que facteur à l'origine du fonctionnement d'un système de travail et de ses effets indésirables. Progressivement, elle s'y est intéressée en tant que résultat du fonctionnement d'un système qui contrarie son exercice. Si, le regard porté par l'ergonomie sur le management pouvait paraître « culpabilisant », il est devenu plus compatissant ; renforçant cette idée historique de travailleurs comme les autres mais potentiellement plus acteurs que les autres dans la destinée du travail des autres. Cet élargissement du spectre de compréhension trouve, en partie, son origine dans l'évolution du contenu des demandes.

Face au développement des pathologies de surcharge, physique ou mentale, considérées plutôt comme des pathologies de l'organisation du travail que du fait des individus, leur compréhension a étendu les modèles explicatifs et induit un déplacement des niveaux d'action de l'intervention du poste vers l'organisation, puis se faisant à un niveau plus macro les marges de manœuvre de l'encadrement, les processus de conception, la centralisation descendante, le dialogue social sur le travail, etc. Ce regard tourné vers les décideurs ou prescripteurs du travail est renforcé par le fait qu'ils sont aussi victimes des méfaits du travail. C'est d'ailleurs grâce à cela que la médiatisation des RPS a pris une telle ampleur ; ces travailleurs ont généralement une capacité d'expression bien supérieure aux ouvriers ou employés (Davezies, 2016). À cela il convient d'ajouter les contributions des travaux sur le rapport subjectif au travail et celles de la clinique de l'activité. Ainsi, trois champs d'étude sont à l'origine de l'intérêt de l'ergonomie pour le management : le premier porte sur les TMS, le deuxième sur les RPS et le troisième sur la fiabilité organisationnelle et humaine. Leur point commun est de démontrer le rôle déterminant de l'organisation et du management sur la santé, la sécurité et le bien-être au travail (Karsenty, 2015). Toutefois, comme le montre ce panorama des principaux travaux, il faut reconnaître les apports des sciences de gestion et les détailler.

Les sciences de gestion ont rencontré plusieurs difficultés pour appréhender le travail (réel) et concevoir des outils adaptés à l'activité opérationnelle des managers (Deschaintre & De Geuser, 2015). Dans la mesure, où les chercheurs en contrôle de gestion s'intéressent peu aux dispositifs informels de contrôle et souffrent d'un accès limité à l'activité réelle de travail, les méthodes de l'ergonomie sont apparues comme une voie d'accès aux pratiques effectives. Cette compréhension leur a offert la possibilité d'identifier les informations pertinentes du contrôle de gestion afin d'aider à la prise de décision et mesurer la performance. Ensuite, il apparaît que le contrôle de gestion peine à appréhender les conditions de l'innovation et dans le même temps à prendre en considération les dimensions existentielles, qualitatives de la personne au travail. Ces aspects sont au cœur des préoccupations du contrôle de gestion dans la mesure où la santé au travail est devenu un facteur-clé de succès (Chiapello & Gilbert, 2012 ; Berland & De Rongé 2013). Leurs recherches sur les outils de gestion les amènent finalement à questionner leur mise en œuvre et donc le travail de ceux qui s'en servent ainsi que leurs implications sur les conditions de travail (Abord de Chatillon & Richard, 2015). Ils sont aussi à l'origine d'une formalisation pour transformer les situations de travail de management grâce aux espaces de discussion (Detchessahar, 2011), tout en rappelant le rôle de traduction propre au travail de manager (Desmarais & Abord de Chatillon, 2010).



Toutefois, les relations entre le contrôle de gestion et l'ergonomie sont loin d'être simples, tant dans les univers académiques et professionnels. Il existe une sorte de méfiance qui se cristallise sur l'objet du management. Chacune estime que son approche est autonome et exhaustive.

Dans les revues académiques de management, la critique la plus notoire adressée à l'ergonomie est de se poser uniquement en protecteurs des travailleurs non-manageurs (Dul & Neuman, 2009). Cette situation est aisément compréhensible à la lecture des revues en langue anglaise, toutefois elle l'est beaucoup moins pour celles publiées en français. D'ailleurs, l'examen des publications en ergonomie traitant du management, en langue anglaise, ne rapporte pas de références. Néanmoins, cela peut expliquer les obstacles rencontrés par les praticiens de l'ergonomie à intervenir sur ce champ dans la mesure où les donneurs d'ordre sont bien souvent des gestionnaires.



Le management est une activité fragmentée du fait des incertitudes auxquelles il est exposé. Il doit gérer des situations dynamiques liées aux dysfonctionnements et imprévus qui surviennent (Langa, 1994). C'est ainsi qu'il contribue à la structuration de l'organisation par la prescription du travail (Carballeda, 1997). Mais ses choix et arbitrages influent aussi sur les démarches de prévention (Benckroun et al., 2002).

Leur activité s'inscrit dans un temps qui déborde l'action en elle-même supposant une coordination avec les autres acteurs de la structure, tout en offrant une flexibilité organisationnelle (Dieumegard et al., 2004). Les dispositifs gestionnaires viennent contrarier ce travail dans le fond et la forme avec des impacts sur la prévention des risques professionnels (Detchessahar, 2009 ; Desmarais & Abord de Chatillon, 2010). Ces contraintes renforcent celles des opérateurs mais sont aussi une source de remise en question des orientations stratégiques de la gouvernance des structures (Ghram, 2011). Elles modifient le travail réel, révélant une situation paradoxale où le management, bien qu'il soit à l'origine de la prescription du travail et en constitue une source de déviation, de transformation (Dujarier et al. 2011). Le management apparaît comme limitant ou facilitant pour les opérateurs comme pour eux (Zara-Meylan, 2012). Ici, les moyens mis à leur disposition et le soutien hiérarchique se révèlent essentiels dans l'efficacité de leur mission (Brière et al., 2012). Leur créativité de l'agir est nécessaire pour élaborer des cadres d'action qui organisent et prescrivent le travail (Gotteland-Agostini, 2013). Celle-ci doit intégrer leur subjectivité ainsi que celle des collaborateurs (Hubault, 2013).

Manager est donc une activité de régulation du travail qui permet de comprendre les difficultés des collaborateurs et d'y apporter des réponses, à la condition qu'ils y soient associés (Detchessahar, 2014). C'est dans ce travail de recherche de compromis que la construction de la santé au travail est possible. Cinq dimensions apparaissent alors clairement (Hubault, 2013) :

- La gestion du risque afin de faire face à l'ensemble des possibles que l'activité est susceptible de créer ;
- L'appréhension du réel car tout n'est pas déterminé à l'avance ;
- La maîtrise du quotidien où il faut arbitrer entre le temps d'application de la règle et celui de la projection dans le futur ;
- L'exercice de l'autorité et de la subjectivité sont nécessaires pour passer du rapport à la règle au rapport aux valeurs ;
- L'évaluation dont l'enjeu est d'associer la mesure à celui pour qui elle vaut.



Finalement, il est possible de dire que tous ces travaux soulignent la complexité à faire du travail de management, dépassant une lecture purement individuelle, qui valorise les bons managers et stigmatise les mauvais. Ils montrent que tout n'est pas qu'une affaire de facteur humain ! Faire du

management c'est gérer des paradoxes comme dans tout type de travail et c'est ce qui fait la grandeur du management, mais aussi sa difficulté (donner de l'autonomie versus contrôler ; être proche des collaborateurs et de leur travail tout en sachant prendre du recul, communiquer sans diffuser toutes les informations).

Des recherches plus récentes existent, leurs principaux enseignements sont présentés dans la partie suivante.

11.2 Apports ergonomiques sur le management

Historiquement, l'ergonomie s'est développée par l'étude des postes de travail puis progressivement par celle de l'organisation du travail. Cette évolution est encouragée par son modèle d'intervention en quête d'efficacité pour allier la préservation de la santé et l'efficacité productive (Chassaing, 2015). Ce faisant, elle a intégré implicitement les contraintes des managers et leurs marges de manœuvre. Ces déterminants du travail des opérateurs se situent à un niveau méso ou macro dans les structures sur des aspects comme les modes de gouvernance ou de gestion des relations sociales.

Il est possible de définir le management comme l'ensemble des acteurs, actions et artefacts mobilisés pour conduire les systèmes de production, de biens ou de services, et encadrés ceux qui y contribuent. Les managers en sont les praticiens privilégiés et interagissent avec des situations pour prendre des décisions.

Leurs actions portent sur l'activité des collaborateurs afin que la production attendue se fasse (Daniellou et al., 2014). Ils gèrent alors plusieurs logiques potentiellement contradictoires au carrefour d'objectifs, plus ou moins atteignables, et de ressources, plus ou moins disponibles ou adaptées. C'est donc un travail d'apaisement de tensions entre « le faire exigé » et « le possible réalisé ». Ce sont aussi des « représentants » de ceux d'en bas vers le haut et inversement. La déclinaison des orientations stratégiques, leur déploiement opérationnel, leur priorisation sont autant de missions valorisées dans la description française du travail des managers. Mais, cette situation d'interface, ou à l'interface de, peut les amener à devoir prendre position, pour les opérateurs ou la direction. Alors, tant bien que mal, ils articulent ces logiques, s'efforçant de « ménager la chèvre et le chou ». L'univers de la gouvernance est porteur d'une rationalité absolue fondée sur des plans et des règles, tandis que celui de l'opérationnel est le résultat d'un réel intégrant la variabilité et l'imprévisibilité, des situations et des facteurs humains.

Leur mission est de travailler sur les règles, requérant une activité pédagogique pour que chaque travailleur puisse les comprendre, se les approprier et les mettre en œuvre (Daniellou et al. 2014). Cet exercice est loin d'être évident tant certaines de ces règles peuvent apparaître comme des dogmes organisationnels, bien souvent résumés dans les formules : « *c'est comme ça et pas autrement* », « *on a toujours fait comme ça* », « *désormais ce sera ainsi* ». Cette directivité est appliquée, plus ou moins subtilement, grâce aux sollicitations adressées aux opérateurs ; la possibilité de cette expression, des uns et des autres, peut alors constituer un moyen pour accroître les marges de manœuvre (Detchessahar, 2014). Toutefois, les démarches participatives sont tellement encouragées, si ce n'est galvaudées, qu'elles en deviennent une fin en soi.



L'évaluation et la sanction sont aussi dans leurs registres d'action. La première est largement institutionnalisée et formatée par les processus RH, tandis que la seconde est beaucoup plus laissée à leur discrétion, hormis quand les transgressions sont dûment référencées dans le code du travail.

Leur travail s'inscrit « dans des » rapports collectifs et « aux » collectifs de travail où des jeux d'influence existent, allant du conformisme à la soumission librement consentie (Joule et al., 1987). Ils sont plus ou moins opérants selon les acteurs en présence ; le statut hiérarchique peut prendre le pas sur la rationalité, le réel.

Selon leur niveau dans la structure de gouvernance (Daniellou et al. 2014), les managers sont plus ou moins tributaires des échelons qui les entourent. Mais, même ceux qui sont tout en haut de l'organigramme ne sont pas pour autant épargnés. C'est grâce à ceux des échelons inférieurs, les « n-1 », qu'ils accèdent aux informations permettant de se construire une représentation des situations de travail. Ceux d'en-dessous ont alors pour mission de les nourrir. Cette tâche est compliquée car les indicateurs sont intrinsèquement partiels et partiels, et entravent la réalisation de leurs autres tâches. Mais c'est ainsi, les décideurs en ont besoin pour statuer rationnellement, aisément et rapidement !

Être manager c'est incarner une fonction par sa personne ; la fonction fonde le statut organisationnel d'autorité quand la personne joue un rôle « d'exercice du pouvoir ». Bien que le premier soit décrété, par la nomination, la montée en grade, il ne confère pas automatiquement le jeu du rôle. C'est dans l'épreuve du terrain qu'il se fonde.

Les décisions prises par le management sont rarement arbitraires, elles naissent d'une longue activité cognitive et sociale de construction et résolution des problèmes du travail, le tout dans une temporalité variable mais généralement contraignante. L'envahissement du court-terme est à cet égard stupéfiant ; ils doivent faire vite et rien ne peut attendre, comme si des enjeux vitaux avaient cours, des vies étaient à sauver.

Leurs compétences combinent des savoirs techniques et sociaux ; les premiers permettent de traiter les informations et gérer les indicateurs, quand les seconds catalysent leurs actions de régulation. Ces dernières sont l'essence et la finalité de leur travail car elles offrent un soutien au travail des collaborateurs. C'est en leur permettant de « faire » un travail de qualité (Clot et al., 2021) qu'ils œuvrent sur leurs conditions, grâce à la mise à disposition de ressources capacitantes (Fernagu-Oudet, 2012b). La définition des cadres de travail, dans lesquels les opérateurs peuvent agir, suppose que les managers disposent de marges pour les adapter. Ces cadres sont un peu comme des vêtements, ils doivent non-seulement être à la bonne taille mais aussi ajustés à l'activité dans laquelle ils sont mobilisés ; trop étroits ils contraignent les actions, trop lâches ils gênent la démarche et peuvent entraîner une chute !

Ces régulations valent aussi pour eux, à la condition qu'elles puissent s'animer sur toute la chaîne managériale. La mise en débat de leurs travaux respectifs constitue un axe d'intervention ergonomique, tout en se révélant salutaire pour leur santé et bien-être au travail (Detchessahar, 2014). Les managers peuvent aussi faire partie de ceux qui souffrent au travail et ce mal peut rejallir sur leurs équipes. Pour autant ce ne sont pas des travailleurs « communs » (Petit & Negroni, 2019), car :

- Ils exercent des responsabilités en matière de performance leur octroyant de fait un pouvoir décisionnaire pour atteindre des performances attendues ;
- Ils ont un prescrit très faible ;



- Ils s’auto-prescrivent des tâches ;
- Ils doivent résoudre des événements et renouveler cet exercice ;
- Ils doivent interagir avec d’autres managers, en plus de leurs collaborateurs ;
- Ils ne s’expriment pas ou peu sur leurs difficultés ;
- Ils doivent faire preuve d’une certaine réserve ;
- Ils ne sont pas demandeurs d’intervention pour améliorer leurs conditions de travail ;
- Ils ont des profils très variés et sont dans des configurations de travail très variables ;
- Ils ont moins à prendre de décisions et plus à réguler au sein des équipes ;
- Ils travaillent plutôt seuls mais doivent coopérer avec d’autres managers.

Le travail des managers diffère donc nettement de la définition théorique du management (Karsenty, 2021).

11.3 Limites ergonomiques sur le management

Les problématiques managériales et organisationnelles actuelles peuvent créer des tensions individuelles, des conflits interpersonnels et plus globalement provoquer de la souffrance sur les personnes, occasionnant ainsi de nombreux dysfonctionnements au sein des organisations (Mége-Piney et al., 2021). D’ailleurs, les travailleurs s’en réfèrent le plus souvent aux formes de management, voire aux managers directement pour les expliquer. Du côté des directions, les difficultés sont nombreuses pour anticiper les situations de tension managériale et les réguler. Cette situation peut s’expliquer par un déficit de connaissances, un manque de méthodes innovantes ou de pensées managériales collectives insuffisamment débattues.

Or, comme il est montré dans la partie précédente, les managers sont les porteurs de la prescription et s’efforcent, dans cette mission, d’accompagner les équipes dans leur travail. Toutefois, comme tout travailleur, ils sont aussi en difficultés en raison d’injonctions contradictoires qui les amènent à prendre des décisions impactant les conditions de travail, plus ou moins favorablement, de leurs subordonnés (Van Belleghem & Guerry, 2016). L’ergonomie peut alors être une ressource grâce à ses apports multiples sur (Kocovski, 2009) :

- L’identification des besoins et attentes des collaborateurs ;
- La définition et l’explicitation des objectifs de travail ;
- L’élaboration des actions pour atteindre les performances souhaitées ;
- La coordination des tâches et leur attribution au regard des compétences requises et des ressources disponibles ;
- L’évaluation des résultats obtenus tant sur le plan de la productivité que de la santé et du bien-être au travail.

Elle offre plusieurs approches pour partager, confronter et réguler les représentations du travail que ce soit grâce à des entretiens collectifs, des autoconfrontations croisées ou des espaces de discussion sur le travail (Negroni et al., 2017). Néanmoins, il est difficile de trouver une méthode formalisée d’intervention mettant en œuvre des principes actifs, permettant à une entreprise de s’approprier les résultats d’un diagnostic et d’avoir un engagement dans la mise en œuvre d’un plan d’actions. Des progrès sont aussi à réaliser pour développer et consolider les méthodes de simulation managériale (Van Belleghem & Guerry, 2016) permettant aux managers de se projeter dans leur travail futur de management et, partant, de le concevoir.



À ce jour, il est tout de même possible d'identifier trois étapes pour modifier des déterminants qui organisent le travail des managers (Van Belleghem, 2013) :

- Tout d'abord, il s'agit de reconnaître le caractère compliqué de l'organisation du travail de management comme une entrave à l'activité managériale (Detchessahar, 2011) ;
- Puis, de savoir analyser leur travail en identifiant les caractéristiques de leur situation, c'est-à-dire le champ de détermination de leurs activités et les logiques associées ;
- Enfin, de considérer que ces pratiques sont singulières et qu'il n'est pas possible d'en tirer des enseignements « généralisables » qui seraient transposables à toutes les situations de management.

Ces principes méthodologiques peuvent étayer une démarche d'accompagnement dans la mise en œuvre du travail de management pour :

- Placer le manager dans un environnement plus sécurisant où il peut directement gérer les dysfonctionnements ;
- Réduire ou prévenir le désengagement de certains managers éprouvant un déficit méthodologique voire un sentiment d'injustice organisationnelle ;
- Considérer le manager comme un collaborateur à part entière à la recherche d'un équilibre dans son travail et non comme une simple courroie de transmission (Karsenty, 2021).



Au demeurant, ces approches ou démarches, ne semblent pas vraiment dans les tendances managériales observées. Celles-ci s'intéressent davantage aux problématiques de motivation, d'adhésion, d'intégration ou de fidélisation des « talents ». Dans ces préoccupations, le travail des managers est « un travail comme un autre », pouvant donc être prescrit. C'est en quelque sorte un exécutant qui utilise des outils, pouvant être standardisés, y compris son comportement. Les formations qui leur sont proposées reposent sur une vision très décomplexifiée où leur travail est vu comme le pilotage d'un processus de transformation d'un état initial vers un état final ; pour chaque problème il y a UNE solution reposant sur l'application d'une méthode. À cela s'ajoute, les discours sur la transformation managériale qui prônent la réduction de l'encadrement intermédiaire et de proximité, au profit d'une autonomie contrôlée grâce aux indicateurs. Il est attendu que les managers soient désormais des animateurs d'équipes et des « coachs » de leurs collaborateurs (Detchessahar, et al. 2021). Selon une publication de McKinsey (Hancock & Schaninger, 2018), la recette pour manager la performance au travail tient dans l'équité. Pour ce faire, « les dirigeants doivent lier de manière transparente les objectifs des employés aux priorités de l'entreprise, apprendre aux managers à coacher efficacement et différencier la rémunération des employés les plus performants ». Tout est dit dans ces préconisations concrètes, si ce n'est séduisantes, et sans questionner nullement le travail managérial. Enfin, l'actualité récente des EHPAD donne une autre voie, assez simple en apparence, puisque le rapport de la Cour des Comptes précise que la qualité de la prise en charge des résidents tient à l'efficacité de l'encadrement liée au triptyque « directeur-médecin-infirmier coordonnateur » (<https://tinyurl.com/2p84d9cs>). Ce serait dans l'articulation de ces managers que la réponse se trouverait, sans explicitement et directement y associer tous les collaborateurs, ni remettre nullement en cause le modèle économique qui pilote ces établissements. La transformation du travail des managers est rarement la solution envisagée, puisque le sens commun veut que les difficultés du métier soient plutôt liées aux individus et à leurs personnalités, révélant ici une croyance innéiste (Reynaud, 2018). Alors, ce dont les managers ont besoin c'est de coaching ou d'une formation.

Figure 38. Exemple de formation au management (source : <https://tinyurl.com/2p8tfaue>)

Formation Piloter l'activité et déléguer efficacement

Méthodologie et outils pour améliorer l'accompagnement de ses équipes

Présentation

Cette formation permet de maîtriser les techniques de supervision de l'activité des membres de son équipe, d'organiser et planifier le travail de chacun en tenant compte de leurs capacités respectives, de suivre et d'analyser les résultats obtenus et de déléguer pour responsabiliser.

Objectifs

- Apprendre à utiliser les outils d'optimisation de l'activité de son service
- Apprendre à accompagner et diriger son équipe dans ses objectifs de travail
- Organiser des délégations pour améliorer la compétence de ses collaborateurs

Compétences acquises

- Pilotage de l'activité et cohérence stratégique
- Animation des équipes par les objectifs
- Organisation des tâches et des changements
- Optimisation de l'agenda

Programme

Télécharger en pdf

MODULE 1 : Contextes de l'organisation de l'activité (3h00)

- Leviers d'organisation
- SWOT
- Attentes des clients internes

MODULE 2 : Le management de l'activité (3h00)

- Analyse de l'activité
- Création d'indicateurs aux objectifs
- Les normes et les tableaux de bord
- Les durées des tâches et la volumétrie
- Le calcul des effectifs
- Les données chiffrées

MODULE 3 : L'organisation des délégations (3h00)

- Les variables pertinentes
- La méthode ERIC
- Les contrats de management
- La délégation

MODULE 4 : La cohésion et l'organisation personnelle (3h00)

- La cohésion pour la mise en œuvre
- L'autonomie des collaborateurs
- La gestion du temps managérial

L'exemple ci-contre (cf. Figure 38) donne un aperçu de ce qui est proposé. Fait notable, le terme d'activité est largement employé mais ce n'est pas celle dont parle les ergonomes ! Ce n'en est qu'une trace gestionnaire définie à partir d'une fiche de poste et des objectifs assignés. Le coût de cette formation est 1548,00 € TTC, pour 12 heures de formation à distance. Dans ces conditions, l'offre ergonomique peut difficilement être concurrentielle avec un coût 20 fois plus élevé, requérant au moins 15 fois plus de temps et surtout supposant d'associer les collaborateurs, pour qu'ils aient leur mot à dire sur ce sujet. Ici, l'acheteur potentiel comprend vite que ce sera sûrement plus « efficace » de prendre l'option « formation » que celle d'une intervention ergonomique. Quant à ce que soit « efficace », le sujet ne se pose pas car il est rarement maîtrisé tant dans sa définition que son opérationnalisation. De toute façon, c'est tellement « compliqué » d'appréhender l'efficacité au travail, qu'il est préférable de pas s'y arrêter.

En conclusion, l'activité réelle de travail des managers ne mérite pas d'être interrogée et ce d'autant plus au regard des enjeux associés à leurs fonctions ou missions (Mége-Piney, 2021). La légitimité et la crédibilité de l'ergonomie et des ergonomes pour investir cette problématique se posent donc de manière accrue. Je propose de les examiner plus

finement dans la partie suivante afin d'identifier des voies possibles pour positionner la discipline et le métier sur ce sujet.



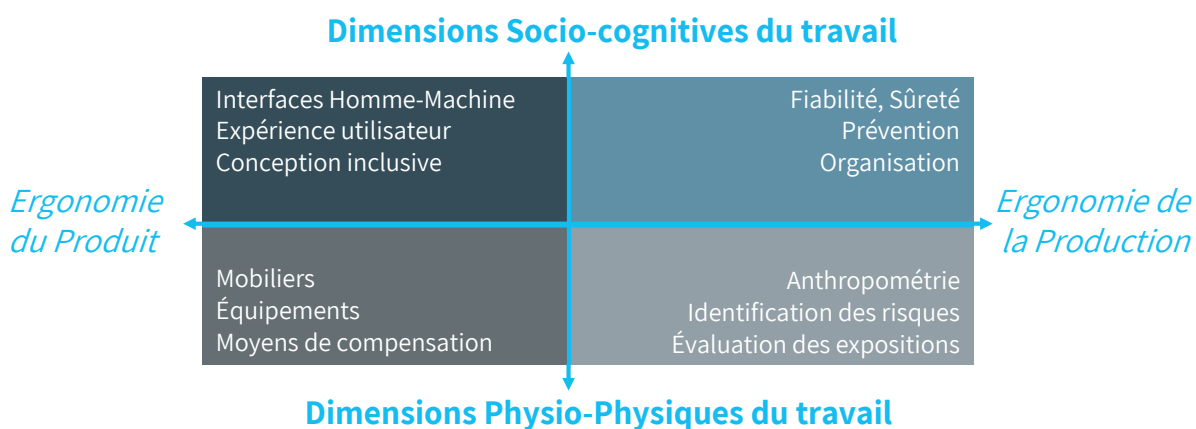
11.4 Légitimité et crédibilité de l'ergonomie sur le management

Les ergonomes n'ont pas les mandats pour s'intéresser au management dans les entreprises (Detchessahar, 2014). Ils ne sont pas légitimes pour en parler, comme l'attestent les discours portés par les médias grand public (cf. p 107), les demandes adressées par les entreprises (cf. p. 109) et l'abondante littérature en sciences de gestion (cf. p. 138). Plusieurs hypothèses complémentaires peuvent être avancées pour expliquer cette situation relevant de facteurs internes et externes à la discipline et au métier.

Historiquement, l'ergonomie s'est développée en faisant prévaloir sa finalité d'amélioration des conditions de travail (Lancry, 2016), pour la santé et sécurité des opérateurs, comme un facteur de performance des organisations avec la fameuse maxime : « on est meilleur quand on est mieux » (Darses & Montmollin, 2016). Cet argument a été largement repris par les préventeurs qui ont fait la démonstration des bénéfices économiques liés à la prévention des risques professionnels (OSHA-EU, 2014). Ce paradigme « crédible » a catalysé l'essor de l'ergonomie dans une période où les effets délétères des mauvaises conditions de travail étaient aisément observables. La même logique a prévalu avec les RPS, c'est juste le « champ » qui s'est déplacé du corps vers la tête !

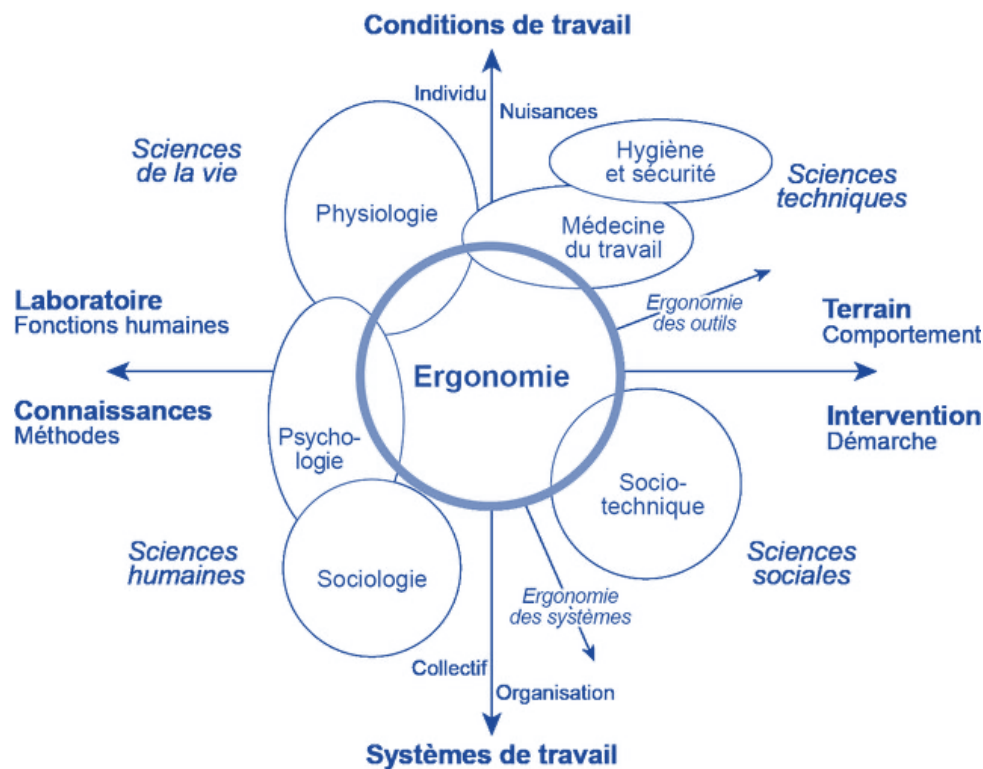
Parallèlement, le positionnement de l'ergonomie, sur un continuum allant du produit à la production, pour traiter des dimensions physiologiques, physiques, cognitives et sociales du travail a permis d'identifier ses champs d'application mais a accru sa dispersion (cf. Figure 39).

Figure 39. Exemples de champs d'application de l'ergonomie selon son positionnement et les dimensions traitées



Ce positionnement « pluriel » complique la lecture de sa mobilisation effective. L'ergonomie pourrait « tout faire » sur le travail. Sa nature pluridisciplinaire (Antoni, 2014) la représente plutôt finalement comme une technique diffuse pour améliorer le fonctionnement des Systèmes hommes-machines (cf. Figure 40, p. 149). Il est à noter que dans ce panorama le terme « management » est absent !

Figure 40. L'ergonomie, horizontale et pluridisciplinaire (source : Cazamian et al., 1996)



Face à cet « éparpillement » apparent, il est difficile pour un commanditaire de savoir ce qu'il est possible d'adresser à l'ergonome ou à l'ergonomie. Lorsque la technique est valable pour « tout » et elle est bien souvent considérée comme surtout capable de rien ! Par ailleurs, le biais cognitif de simplification, ressource opérante dans la prise de décision rapide, encourage à classer chaque technique dans un périmètre circonscrit d'application : la définition d'une offre commerciale revient au marketing, la conception d'un processus de production aux ingénieurs, l'élaboration d'indicateurs au contrôle de gestion, l'évaluation des risques au spécialiste de l'hygiène et la sécurité, l'amélioration des conditions (physiques) de travail échouant à l'ergonome.

Or, ce positionnement a une implication non négligeable puisqu'elle fait de l'ergonome un « correcteur » des mauvaises actions décidées par le management (Dul & Neuman, 2009). Les interventions ergonomiques se focalisent généralement sur les travailleurs (de base) et font la démonstration aux managers d'une part de leur méconnaissance de l'activité réelle de leurs subordonnés et d'autre part des conséquences néfastes de leurs décisions et ce sans considérer, ou rarement, les logiques contradictoires et situations de dissonance associées qui en sont à l'origine. Les préconisations élaborées sont transmises aux managers qui doivent les mettre en œuvre. Ces solutions, bien souvent issues de groupes de travail avec les collaborateurs dont les managers sont exclus afin de « libérer » les paroles, peuvent souligner leur « inintelligence » sur la tâche. Ces recommandations, qui viennent d'en bas, sont également une source potentielle de renforcement des logiques contradictoires avec les injonctions venant d'en haut, alimentant encore une fois la dissonance organisationnelle des managers.

Dans les faits, les interventions externes en Santé et Sécurité au Travail ont des effets limités dans le temps en termes de transformation des situations de travail (Negroni et al. 2017). Bami et al. (2013)



font un constat intéressant sur les démarches ergonomiques menées en milieu hospitalier. Ils indiquent qu'elles sont appréciées par les personnels, probablement pour leur capacité à valoriser le travail réel et à déclencher une véritable reconnaissance. Mais ils constatent qu'au-delà de cette « étape symbolique », « les préconisations peinent à se concrétiser. [...] les représentations des professionnels hospitaliers (comme celles du grand public) sur l'ergonomie se limitent bien souvent aux aménagements des lieux de travail et à l'équipement » (Brami et al., 2013). Quant aux démarches visant à modifier en profondeur la culture de l'entreprise en matière de Qualité de Vie au Travail, elles se heurtent souvent à des résistances de différents ordres. Mais tout n'est pas la faute de l'ergonomie et des ergonomes.

La réglementation du code du travail a aussi joué un rôle non négligeable. Elle a légitimé la finalité du métier d'ergonome, par l'injonction faite aux employeurs d'adapter le travail à l'homme (article L. 4121-2) mais sans préciser l'approche ou la méthode à adopter. Quant aux missions d'expertises demandées par les IRP (articles L. 4614-12, L. 2315-94 et L. 2312-8), elles ont induit une vision de l'inutilité de l'ergonomie. Les transformations observées se situent plutôt au niveau du dialogue social et des rapports entre les acteurs que sur le plan matériel, technique et organisationnel des conditions de travail (Violleau & Dugué, 2021). L'encadrement réglementaire n'a en rien aidé à démontrer leur portée puisque les recommandations émises n'ont pas un caractère impératif. Il est parfois dépassé mais c'est surtout grâce à la pédagogie et aux relations développées par l'expert.

La croissance exponentielle des expertises au cours des années 2000 a surtout révélé, aux yeux des employeurs, qu'elles coûtaient plus qu'elles n'apportaient (Nkouatchet, 2018). L'évolution de la réglementation, avec la création des CSE et les limitations de leur sollicitation, peut être lue comme une réponse de ceux qui dirigent face aux excès observés. Mais, dans tous les cas, ils ont retenu que bien souvent ce sont des ergonomes auxquels ils ont eu à faire ! Alors, dans ces conditions, pourquoi les solliciter pour régler leurs problèmes de management, quand ils sont eux-mêmes une source de problèmes !

Enfin, face à la diversité des approches (Petit & Negroni, 2019), les décideurs se tournent préférentiellement vers ceux qui historiquement ont occupé le terrain du management, à savoir les ingénieurs et gestionnaires.

En résumé, tous ces aspects ont deux conséquences selon moi :

- Tout d'abord, ils « stigmatisent » l'ergonomie comme étant profitable uniquement aux travailleurs victimes de mauvaises conditions de travail dont les coupables sont les directions ;
- Ensuite, ils ne plaident pas en faveur d'une ergonomie pour le management, puisque finalement elle a construit son histoire épistémologique en opposition à celui-ci.

Ainsi, même s'il existe des limites ergonomiques intrinsèques, ce contexte général ne peut pas la légitimer et encore moins la créditer. Pourtant, je pense que l'ergonomie peut offrir une réponse originale en dépassant l'enjeu strict de levier, que sont les managers, pour transformer les situations et les organisations de travail, en les considérant comme objet d'analyse afin de comprendre ce qui se joue dans leur métier en termes de prise de décision et d'arbitrage, d'identifier les déterminants de leur propre activité de travail et de celles des équipes encadrées au sein de leurs organisations pour finalement co-construire les éléments de la transformation managériale. L'ergonomie peut s'imposer, non seulement dans l'analyse du travail des managers, mais aussi et surtout dans la conception du management avec l'ensemble des parties prenantes tout au long de l'intervention (Mége-Piney, 2021).



Chapitre 12. Les Environnements capacitants

12.1 Historique de la notion

Le concept d'Environnement Capacitant (EC), traduit par « enabling environment », apparaît pour la première fois dans un traité de paix en 1713 (De Bruin & Onnekink). Il est mobilisé pour soutenir une approche nouvelle quant aux relations entre la diplomatie et la culture performative dans la sphère publique. Son usage disparaît pendant une période relativement longue pour ressurgir en 1949 dans un article traitant de l'individualisme et du totalitarisme (Cotton, 1949). Il précise que ce type d'environnement contribue à « soutenir et stimuler la conscience morale individuelle ». Dans les années 1990, il est employé dans un rapport annuel de l'association américaine Chemonics (1993) qui conduit des études à la demande de l'Agence des États-Unis pour le développement international. Ces travaux s'intéressent notamment au domaine agroalimentaire afin d'aider les populations à avoir une vie plus saine, plus productive et plus indépendante. Il est de nouveau usité en 2001 dans une publication de l'Organisation Internationale du Travail (Drouin, 2001), puis en 2003 par l'UNESCO dans le champ de l'éducation (BIE, 2003). Le concept désigne alors des actions gouvernementales visant à créer un environnement favorable pour la mise en œuvre d'initiatives privées, aux côtés des institutions publiques, afin de pallier les ressources limitées des états pour prendre en charge les besoins de protection sociale des populations. Cet ancrage épistémique est intéressant à plus d'un titre car il révèle le positionnement du concept dans les problématiques de gouvernance des systèmes sociétaux, politiques et économiques ainsi qu'une finalité bénéfique pour les humains d'une manière générale. Il incarne également des valeurs de diversité, d'inclusion et de développement durable et soutenable.

L'EC est donc une notion ancienne dont la définition originelle semble bien plus restrictive que son acception actuelle. D'ailleurs, je fais l'hypothèse que sa traduction en anglais rend compte de cette limitation, puisque d'autres propositions émergent comme « capacity-enhancing environment ». Il conviendrait de poursuivre cet effort de traduction pour que le terme usité signifie mieux les enjeux du concept.

Néanmoins, ce détour historique montre, à travers la diffusion de la notion et l'extension de son champ d'application grâce aux développements théoriques récents, sa pertinence en ergonomie.



12.2 Capabilités et environnements capacitants

La définition de l'EC proposée par Falzon (2005) est le fruit d'une construction articulant trois approches développementales centrées sur :

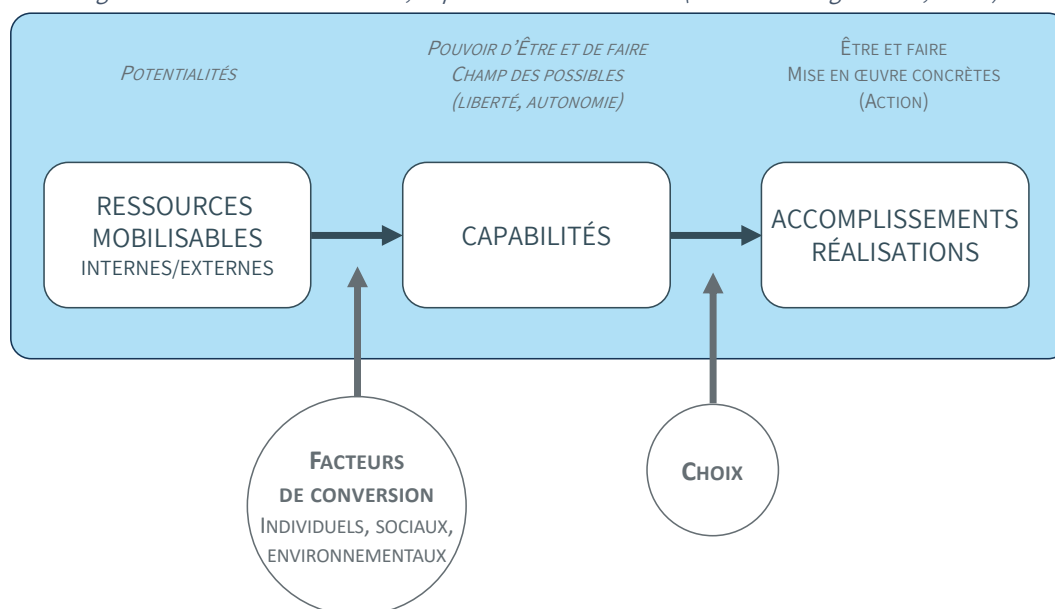
- La santé (Canguilhem, 1963 ; Montmollin, 1993) ;
- L'économie (Sen, 1999) ;
- Les individus (Bonvin & Farvaque, 2007).

Son opérationnalisation s'appuie sur le concept de capabilité (Boboc & Metzger, 2015). Ce dernier constitue le point de départ des réflexions de l'auteur. Les capabilités sont considérées, par Sen (1999), comme des éléments qui font réellement partie du champ des possibles identifiés par les individus. Cela regroupe l'ensemble des actions et décisions que chaque individu peut réellement

faire et prendre (Bonvin & Farvaque, 2007). Les capacités se distinguent des « ressources » qui désignent des possibilités ou des capacités qui sont disponibles soit dans l'individu (ressources internes) soit dans son environnement (ressources externes), mais auxquels l'individu ne fait pas nécessairement appel (Bruère, 2015). La présence de ressources ne génère pas nécessairement des accomplissements grâce aux capacités (Coutarel & Petit, 2013). Ces dernières recouvrent tout ce qu'une personne peut aspirer à faire ou à être (Sen, 2003), mais ils ne sont pas suffisants pour apprécier un développement individuel, notamment dans la construction du sens de l'action réalisée par et pour la personne. Finalement, les capacités renvoient au réel de l'activité (Clot, 2008), c'est-à-dire le pouvoir d'être et d'agir dont l'individu a conscience et qui se matérialise à la fois dans ce qu'il fait et ne peut faire, alors qu'il le souhaitait. Dans cette conception, deux dimensions apparaissent nettement : l'une productive, car l'individu transforme le monde du fait de son activité, et l'autre constructive, car l'individu apprend et change grâce à son activité. L'idée de se construire au travail fait également écho à la notion de « santé cognitive » (Montmollin, 1993) où « être compétent », c'est « ... disposer de compétences qui permettent d'être embauché, de réussir, de progresser » grâce à « une organisation du travail... ». Dans cette perspective, l'intérêt du travail, pour les opérateurs, est alors de proposer des problèmes à résoudre pour apprendre. Ces difficultés doivent toutefois rester traitables et intéressantes pour stimuler l'envie de les surmonter, tout en étant accompagnées de ressources adaptées pour y faire face. C'est donc un apprentissage situé où les processus sociocognitifs mis en œuvre n'ont de sens qu'au regard du contexte spatio-temporel dans lequel ils apparaissent (Bourgeois & Durand, 2012).

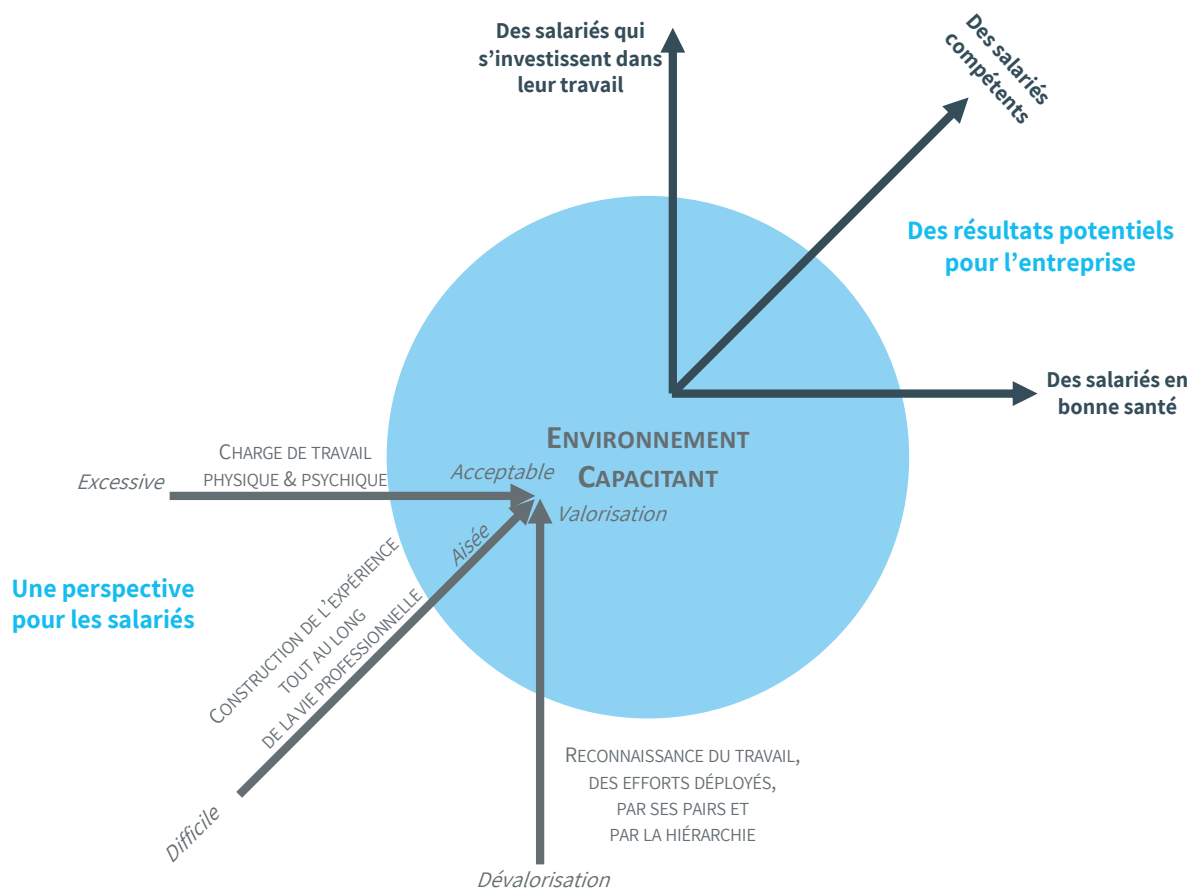
Cette définition peut être complétée grâce à Fernagu-Oudet (2012a), qui ajoute qu'un environnement capacitant permet aux personnes d'avoir l'opportunité, le pouvoir d'agir, et les moyens nécessaires à la réalisation d'une tâche. Il permet à la fois d'aider à apprendre, et de donner envie d'apprendre. L'auteur souligne ici un élément indispensable qu'il qualifie de « facteurs de conversion » (Fernagu-Oudet, 2012b). C'est « l'ensemble des facteurs qui facilitent ou entravent la capacité d'un individu à faire usage des ressources à sa disposition pour les convertir en réalisations concrètes ». Ils peuvent être d'origine individuelle, environnementale ou sociale, et déterminent les capacités perçues par l'individu (cf. Figure 41). Il ne suffit donc pas qu'il existe plusieurs possibilités d'actions, il faut que l'opérateur puisse identifier, grâce à ses connaissances et à son environnement, que tel élément est une ressource et qu'il perçoive la nécessité de l'utiliser.

Figure 41. Liens entre Ressources, Capacités et Réalisations (source : Fernagu-Oudet, 2012a)



Ces premiers développements sont enrichis par Maline et Guérin (2009) qui précisent que l'EC « combine des variables relevant plus classiquement des politiques d'emploi (mobilité, formation, développement et reconnaissance des compétences) à celles concernant plus spécifiquement les conditions de réalisation du travail (prévention des risques professionnels, charge et intensification du travail, construction de la santé) et à celles relevant du domaine de la reconnaissance des individus par la hiérarchie et par les pairs, identifiés comme des contributeurs indispensables au travail productif ». Leur schématisation (cf. Figure 42) propose de relier des facteurs et leurs effets.

Figure 42. Les caractéristiques et bénéfices d'un environnement capacitant (source : Maline & Guérin, 2009)



Dans cette figure, les facteurs indiqués peuvent être rattachés à trois catégories de risques psychosociaux, tels que définis dans le rapport Gollac (2012), qui concernent l'intensité et le temps de travail, les exigences émotionnelles ainsi que la reconnaissance au travail. Cette figure montre qu'un tel environnement d'apprentissage est bénéfique à la fois pour l'individu, le collectif et l'organisation. Des salariés placés dans un cadre capacitant vont réussir, s'investir, réaliser un travail de qualité et rester en bonne santé.

La mise en place d'un EC se situe fondamentalement au niveau organisationnel. En effet, seule une Organisation Capacitante (OC) est en mesure de soutenir les facteurs de conversion des ressources en capacités, afin que les opérateurs puissent faire face aux exigences de l'organisation, et que l'organisation réponde à leurs exigences de qualité (Clot, 2013). L'OC dépasse les organisations qualifiantes (Zarifian, 1992) et apprenantes (Autissier et al., 2010). Elle est pensée à la fois comme



« une structure et les interactions sociales qui agissent sur cette structure » (Petit, 2005) et se définit à partir de règles formelles ainsi que de mécanismes de régulations socio-professionnelles grâce au management du travail et à des espaces de discussion dédiés (Arnoud & Falzon, 2014). Cette question des rapports professionnels fait l'objet d'une préfiguration intéressante dans le cadre proposé par Coutarel et Daniellou (2007) au travers des réseaux sociaux. Ces derniers doivent alors être en mesure d'évoluer dans leurs configurations, tout en étant gérés par des règles et procédures centrées sur l'évaluation des marges de manœuvre. Ici, la planification est envisagée dans sa capacité à faire face aux aléas pour dépasser un fonctionnement nominal idéal et offrir des formes de flexibilité pour répondre aux variabilités de la production et aux changements réguliers dont elle est la cible, voire à les anticiper pour envisager une organisation proactive. L'OC repose sur :

- La diversité des travailleurs porteurs de logiques hétérogènes ;
- Des règles de fonctionnement favorisant des liens forts et des liens faibles ;
- Ainsi qu'une représentation partagée élaborée collectivement pour tenir compte de la complexité des situations de travail.

L'OC est un moyen pour :

- Développer les capacités des acteurs pilotant les projets ;
- Accroître les capacités des travailleurs impactés par les projets en cohérence avec l'appréciation de l'éventuel déséquilibre entre les performances attendues, les capacités des acteurs et les ressources rendues disponibles ;
- Porter une attention aux propositions et opportunités externes aux réseaux sociaux habituels, gérant dans le même temps les risques financiers, temporels et productifs (Lièvre et Lecoutre, 2006).

Dans ce contexte, c'est un réseau en étoile qui semble le plus adapté (Lièvre, 2007). L'OC contribue également à construire des compétences et des outils pour suivre les effets des changements sur la santé des travailleurs. Ceux-ci deviennent une ressource essentielle car, grâce à leur activité qui dépasse la prescription, la production de biens ou de services est possible. Cette vision s'inscrit dans une économie de la connaissance (Foray, 2000) où l'enjeu est d'étendre les marges de manœuvre. Il s'agit de rechercher et d'identifier les activités à valeur ajoutée (Lièvre, 2007), portant sur la production ou l'optimisation des processus qui en sont à l'origine. Le fonctionnement de l'OC requiert d'intégrer la possibilité de modifier les règles qui la compose, la mise en place de dispositifs d'échange et de débat sur le travail réel ainsi qu'un encouragement du management au travail collectif. L'OC participe simultanément et durablement au développement des compétences, de l'autonomie, du bien-être et in fine à la mise en place d'un EC (Falzon & Mollo, 2009). Celui-ci devient un « milieu » nécessairement dynamique pour faire face aux évolutions du monde du travail et aux interrogations qui en découlent. L'introduction de nouvelles technologies en est un exemple dans la mesure où elles peuvent générer des difficultés d'appropriation pour certains opérateurs avec des risques d'exclusion (Pavageau et al., 2007). Pourtant, elles constituent une réelle opportunité pour être « capacitanes », en donnant la possibilité aux opérateurs de retrouver une autonomie et des capacités d'action en raison de déficiences ou de l'âge avancé (Bobillier-Chaumon, 2013 ; Binon et al., 2013 ; Boboc & Metzger, 2015). Toutefois, la façon dont elles sont pensées et implantées, se révèle cruciale pour en anticiper les effets. Il convient donc de s'intéresser aux représentations qu'ont les porteurs de projet de la place et du rôle de l'homme dans le travail effectué, ainsi que dans la connaissance réelle de ce dernier (Bobillier-Chaumon, 2003).



En résumé, l'EC comporte trois enjeux (Pavageau et al., 2007) :

- Préventif : l'EC ne porte pas préjudice aux individus, favorise la préservation des capacités d'action et anticipe les méfaits des conditions de travail ;
- Universel : l'EC prend en compte les différences de chacun et compense les déficiences permettant de prévenir l'exclusion sociale, économique et professionnelle ;
- Développementale : l'EC offre aux travailleurs la possibilité d'acquérir de nouvelles connaissances et compétences, d'étendre leurs possibilités d'action et d'autonomie, tant dans la réalisation que le contrôle de celles-ci.



12.3 Intervention capacitante en conduite du changement

L'intervention ergonomique, dans sa démarche et ses finalités, peut être aussi considérée comme « capacitante » (Falzon & Barcellini, 2014). Il s'agit alors d'une approche constructive d'EC propices à l'activité collective pour soutenir la « capacité collective » (Evans, 2002 ; De Munck & Ferreras, 2005). Barcellini (2015) en propose une illustration dans le cadre de la conduite du changement. Qualifiée d'Intervention Capacitante en Conduite du Changement (I3C), c'est un processus de conception collective de situations de travail capacitantes. Le changement organisationnel peut devenir « un dispositif d'expérimentation et d'apprentissage, pour susciter et favoriser de nouveaux fonctionnements organisationnels » (Arnoud & Falzon, 2013). Le développement de la structure et de ses acteurs repose sur des dispositifs d'apprentissage, de collaboration et de prise en compte du travail dans la conduite du changement, en créant les conditions d'un travail collaboratif entre les acteurs, aussi bien lors des prises de décision que de la conception de nouvelles situations de travail. Concrètement, la structure de la conduite du changement est participative, pluridisciplinaire et co-constructive. Ce type d'intervention agit sur les ressources et favorise la pérennité des transformations initiées, notamment par le biais des réseaux sociaux (Coutarel & Daniellou, 2007).

12.4 Définition a posteriori de l'ergonomie constructive

Cette formalisation des situations de travail a donné naissance à une nouvelle conception de l'ergonomie dite « constructive ». Bien qu'elle n'ait pas toujours été absente des interventions ergonomiques, elle marque une forme d'opposition avec « l'ergonomie défensive » en redéfinissant l'ambition de la discipline. L'ergonomie constructive décline différents aspects visant à « organiser l'existant de sorte qu'il permette aux individus et aux organisations de progresser » (Falzon, 2013). Elle repose sur le principe que l'ergonomie ne doit pas être une science qui construit des systèmes statiques pouvant devenir contraignant lorsque les opérateurs évoluent mais plutôt favorables à, et facilitant pour, leur développement (Falzon, 2013). Ce dernier peut alors être perçu comme :

- Un fait servant de postulat fondateur à la discipline et considérant que tout un chacun peut apprendre selon les situations qu'il rencontre ;
- Un objectif pratique dans la conception d'environnements adaptés grâce à une identification des facteurs facilitant ou limitant les apprentissages ;
- Un moyen pour l'ergonome dans la mesure où son intervention est en soi, dans sa démarche, un facteur de conversion grâce aux outils développementaux mobilisés.



Bien sûr, cette distinction « défensive » versus « constructive » est artificielle. Néanmoins, elle signe une évolution encourageante du positionnement de la discipline. Dans la pratique, les diagnostics réalisés en matière de conditions de travail, par exemple, visent aussi à protéger les opérateurs de certains méfaits, et en cela à les défendre. La construction peut alors se déployer sur une ligne à ne plus franchir et à dépasser. L'EC devient alors la finalité de cette construction au bénéfice des performances des opérateurs, qu'elles soient cognitives, sanitaires, sociales ou économiques.

12.5 Limites et opportunités

L'utilisation du concept d'EC soulève plusieurs questions à la fois sur sa définition et sa mise en œuvre :



- Les critères de conception des EC insistent sur la charge de travail, les marges de manœuvre, les possibilités d'apprentissage et la reconnaissance du travail. Il conviendrait d'y adjoindre d'autres facteurs de conversion tels que les rapports sociaux (et notamment la confiance), l'articulation des valeurs, l'adaptation des technologies pour une acceptation située ainsi que la sécurité de l'emploi. Cela compliquerait inévitablement le modèle proposé mais fournirait un cadre plus opérant pour apprécier les EC et identifier les leviers pour les élaborer ;
- La mise en œuvre du modèle proposé est une construction à part entière qui requiert une déconstruction, notamment des représentations. Or, l'évolution de ces dernières tient à la solidité de leur noyau central. Il y a donc un enjeu majeur pour les acteurs du travail à prendre de la distance avec les paradigmes organisationnels existants. Cela suppose d'opter pour une vision du travail humain soulignant sa complexité multifactorielle et dynamique, comme elle est bien souvent constatée sur le terrain. Il s'agit donc de passer d'une approche où le travail n'est qu'un moyen de production, une variable d'ajustement, à une approche en termes de système dans laquelle le travail est au centre de l'œuvre de production et plus la machine. Le travail humain devient le moyen à la fois « d'agir sur » l'instabilité intrinsèque du système productif (Dejours, 2003) tout en conciliant la complexité et multiplicité des exigences. Ceci est encore plus prégnant dans le cadre de la relation de service puisque leur caractéristique majeure est l'irruption « de la subjectivité dans le champ économique » ; c'est-à-dire de l'irrationnel avec des confrontations de logique de besoin à celle de droit commercial (Bencheikroun et al., 2002) ;
- Une difficulté complémentaire se pose en matière d'accompagnement du changement. Historiquement, il est traité sous l'angle de la maîtrise et réduction de « la résistance au changement » grâce à des actions de conviction, tournées vers les opérateurs, et argumentées comme une nécessité « dogmatique » qui sera porteuse de « mieux ». Intégrer la subjectivité, avec les questions de sens du travail et de la qualité du travail dans l'accompagnement du changement, est centrale. Pour qu'un nouveau système soit acceptable, il doit « posséder une adéquation suffisante avec l'utilisateur » (Dubois & Bobillier-Chaumon, 2009). Dans le cas des services, il convient alors d'ajouter « ... et le client ». Ce dernier n'est pas à ce jour repéré dans le modèle de l'EC ;
- Enfin, bien que le préalable organisationnel soit amplement justifié, sa légitimité est moins assurée face aux propositions alternatives qui offrent une réponse simple, pour ne pas dire simplifiée, beaucoup plus entendable et accessible par des donneurs d'ordre. Ici, tout n'est pas qu'une question de pédagogie pour expliquer les bienfaits de cette approche, l'interrogation doit aussi porter sur son intégration possible, son acceptation située. Comment rendre simple, accessible et utilisable un modèle complexe ? L'accompagnement de l'intervenant externe est une partie de la réponse, encore faut-il qu'il puisse valoriser son offre dans un cadre représentationnel communément usité par ceux qui décident. Sinon, le risque est grand d'apeurer plutôt que de (ré)conforter. Comment appréhender l'intention réelle du demandeur, son réel souhait d'envisager les choses autrement ? L'analyse stratégique des freins et leviers, quant à l'implication des acteurs peut éclairer ce point, mais dans les premiers échanges qui précèdent la contractualisation, ils sont difficiles à repérer ; il faut bien souvent s'en tenir à ce qui est dit

et supputer ce qui n'est pas évoqué. Autrement dit, il s'agit de faire des hypothèses sur ce qui est réellement attendu à partir de la formulation employée. Décaler la réponse pour envisager une démarche différente soumet alors au risque d'être hors sujet et du même coup hors-jeu ! Par ailleurs, l'ergonome n'intervient jamais, si ce n'est très rarement, au stade de la feuille blanche des projets. Il n'est convoqué que lorsque des problématiques relevant a priori de son champ de compétences apparaissent. Or, l'illustration a été donnée de cette méconnaissance (cf. p. 107).

En résumé, la démonstration des bénéfices des EC est loin d'être une tâche aisée et comme l'écrit Fernagu-Oudet (2006) : « On discours plus à leur endroit qu'on ne les pratique ». Mais, il faut reconnaître le mérite de la formalisation conceptuelle proposée par Falzon (2005) qui offre avec cette notion un cadre plus juste, selon moi, pour envisager le futur de l'ergonomie, au moins dans sa présentation. Maintenant, il reste encore à assurer sa diffusion la plus large pour qu'elle puisse pénétrer les réflexions managériales des décideurs. Or, le chemin semble conséquent comme le montre l'examen des occurrences recensées dans les médias grand public, en français ou en anglais, ainsi que dans les publications (cf. Tableau 26). Il est à noter que cette terminologie n'a pas été, jusqu'alors, recensée dans les appels d'offre publics en France.

Tableau 26. Occurrences brutes du terme « environnement capacitant » seul ou associé à « ergonomie », en français et en anglais, dans les médias et les publications académiques de 2011 à 2021

		Mots clefs	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
En Français	Médias	EC	1	2	1	0	2	2	0	1	3	3	2
		EC + ergonomie	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	Publications	EC	6	18	31	37	53	43	48	47	61	55	69
		EC + ergonomie	2	13	21	27	30	23	25	28	36	26	28
En Anglais	Médias	EE	1326	2325	2540	2580	3265	3750	4557	3971	3925	2857	5969
		EE + ergonomics	0	0	0	0	1	0	1	1	2	0	9
	Publications	EE	6390	7440	8920	9940	11300	11400	12000	12300	12700	12800	12800
		EE + ergonomics	32	47	41	54	74	67	80	89	104	87	84

Légende : EC = Environnement Capacitant, EE = Enabling Environment

Sources : Médias = www.nouveau-europresse-com, Publications = www.scholar.google.com



Ce recensement montre que la notion est absente des actualités médiatiques en français, alors qu'elle est de plus en plus usitée en anglais. Mais dans les deux cas, son association avec l'ergonomie reste très minoritaire. En revanche, même si les publications en français sont bien moins nombreuses, près de la moitié s'y réfère, alors que c'est beaucoup moins vrai en anglais. Ainsi, l'hypothèse linguistique avancée en introduction semble se vérifier et soutenir une forme de propriété disciplinaire sur ce concept, au moins en français !

Les spécialistes en sciences de gestion commencent également à s'inviter sur cette thématique. Ainsi, Batal (2016) propose une nouvelle approche des ressources humaines et managériales pour construire des environnements de travail à la fois agréables et utiles, permettant aux travailleurs d'imaginer des solutions aux problèmes dont ils n'ont pas toujours, a priori, les réponses. Il la qualifie de « design social ». Cette articulation environnement-individu vise, selon l'auteur, à faciliter la réalisation des activités en réfléchissant à la notion « d'utilisabilité » des ressources par les différents acteurs. Le manager est vu comme une ressource pour guider les collaborateurs vers la solution aux problèmes qu'ils rencontrent, plutôt que simplement leur fixer des objectifs et les évaluer sur l'accomplissement de ceux-ci. Leur rôle devient celui de « designers sociaux » d'un EC, en aidant les opérateurs à convertir les ressources disponibles en accomplissements. Bien que cette approche s'appuie sur des éléments déjà formalisés et des concepts bien définis en ergonomie, elle a le mérite de qualifier autrement le rôle managérial, dans un sens plus séduisant et dans un courant de la mode managériale plus contemporain grâce à l'emploi du terme « design ».

Ainsi, il existe des pistes favorables au déploiement des EC, notamment dans le champ de l'inclusivité (Degas, 2022). Ce sujet est porteur d'enjeux sociétaux largement rapportés dans l'actualité médiatique. Ainsi, au lieu d'élaborer des chartes, de définir des principes déontologiques, de compiler des bonnes pratiques, il s'agirait de considérer les environnements dans leur caractère ou non « capacitant ».

Chapitre 13. La Créativité et l'innovation

13.1 Origines de la nouveauté et du changement

En latin *innovare*, signifie « revenir à, renouveler », la racine *novus* indique le changement, la nouveauté et le préfixe *in*, désigne un mouvement vers l'intérieur. Jusqu'au XII^{ème} siècle, le mot « innovation » désignait ce qui était jeune. Puis vers le XVI^{ème} siècle, son sens dérive vers ce qui est singulier, inattendu voire surprenant. Aujourd'hui, plusieurs acceptions y sont associées et font référence à :

- L'introduction d'un équipement ou d'un procédé nouveau (OCDE, 2016) ;
- L'ensemble du processus qui la sous-tend, de l'idée originelle au résultat final (Larousse) ;
- L'influence d'une minorité sur une majorité (Moscovici et al., 1985).

Le terme « innovation » restera marginal jusque dans les années 1950 où il sera popularisé par la littérature économique puis en sciences de gestion. La sociologie s'y intéresse également en abordant les conditions socio-économiques ou scientifiques d'apparition des innovations (Akrich et al., 1988). Schumpeter (1942) semble être l'auteur dont la contribution originelle sur ce sujet est la plus significative. Son postulat précise que l'innovation est, notamment, à l'origine de la dynamique de l'économie. Elle est non seulement au cœur du processus de croissance mais aussi de transformations structurelles plus importantes. Elle bouleverse les modes de consommation en répondant à des besoins non satisfaits, voire en en créant de nouveaux (Deblock, 2012).

Selon le manuel d'Oslo (OCDE & Eurostat, 2019), « une innovation est un produit ou un processus nouveau ou qui a été amélioré, qui diffère significativement des produits ou processus antérieurs de l'unité et qui a été rendu disponible pour des utilisateurs potentiels ou mis en œuvre par l'unité. L'unité est l'acteur responsable de l'innovation ». Il existe quatre types d'innovation : les innovations de produit, les innovations de procédé, les innovations de commercialisation et les innovations d'organisation.

Aujourd'hui, le terme « innovation » est largement usité et se voit agrémenter de qualificatifs multiples, correspondant à autant de « sous-catégories » : innovation ouverte, innovation participative, innovation sociale, innovation frugale, innovation inclusive, innovation incrémentale, innovation radicale, innovation révolutionnaire, innovation évolutive, innovation associative, innovation spasmodique, innovation managériale, etc. Afin de mieux apprécier la diffusion de ce concept en lien avec le thème de mon HDR, tel qu'indiqué dans son titre, j'ai procédé à un examen des occurrences associant d'une part « Innovation » et « Management » et d'autre part « Innovation » et « Ergonomie ». Pour ce faire, j'ai consulté les bases de données médiatiques et académiques en français et anglais (cf. Tableau 27, p. 160). À noter qu'en anglais, j'ai préféré retenir la formule « Managerial innovation », plutôt que « Management innovation » car cette dernière couvre aussi bien l'innovation portant sur l'exercice du management que la gestion à proprement parler de l'innovation.



Tableau 27. Occurrences brutes pour les associations citées, en français et en anglais, dans les médias grand public et les publications académiques

		Mots clefs	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
En Français	Médias	« Innovation managériale »	24	43	30	68	138	222	339	256	254	106	108
		« Innovation ergonomique »	1	0	0	0	0	2	0	0	2	1	0
	Publications	« Innovation managériale »	46	71	94	89	91	121	139	137	156	194	276
		« Innovation ergonomique »	0	2	6	10	4	9	6	9	3	3	8
En Anglais	Médias	« Managerial innovation »	13	10	12	6	8	11	11	7	11	8	12
		« Ergonomic innovation »	1	0	0	1	2	0	2	1	0	3	0
	Publications	« Managerial innovation »	337	401	488	452	509	581	618	631	741	767	726
		« Ergonomic innovation »	3	7	5	8	6	3	7	3	2	8	4

Sources : Médias = www.nouveau-europresse-com, Publications = www.scholar.google.com



En français, l'innovation managériale est une acception dont l'usage est croissant ces dix dernières années tant dans les médias que les publications. C'est aussi dans ces dernières qu'il augmente significativement en anglais. Ce sujet semble plus constituer une préoccupation académique qu'économique. D'ailleurs, sur les 227 409 appels d'offres pour des prestations intellectuelles, indexés depuis 2017 (www.nouma.com), six marchés traitent explicitement de l'innovation managériale, majoritairement via des actions de formation. Seuls deux se distinguent dans la prestation attendue :

- L'un intitulé « Programme de soutien à l'innovation managériale, organisationnelle et économique des services d'aide à la personne en Région Nouvelle-Aquitaine », en 2019 ;
- L'autre titré « Accompagnement du département de la Somme dans le déploiement de sa démarche d'innovation managériale », en 2021.

Quant à la formule « innovation ergonomique », elle est très peu usitée, quelles que soient les langues ou les sources exploitées. L'analyse qualitative de ces associations fait apparaître de manière récurrente un autre terme, celui de « créativité ». Cette dernière n'est pas explicitement mentionnée dans les travaux de « Schumpeter » (1939), toutefois il y fait une allusion face à l'absence d'explication trouvée pour élucider le fondement et l'origine de la nouveauté. Néanmoins, il invite à considérer la démarche artistique pour l'appréhender.

La créativité correspond à « la capacité à générer une idée exprimable sous une forme observable ou à réaliser une production, qui soit à la fois novatrice et inattendue, adaptée à la situation et [dans certains cas] considérée comme ayant une certaine utilité ou de la valeur » (Bonnardel, 2021). Autant la créativité relève plutôt de la réflexion, autant l'innovation appartient davantage au registre de

l'action. Il est possible d'en proposer une distinction à partir de certaines caractéristiques descriptives communes (cf. Tableau 28).

Tableau 28. Différences entre créativité et innovation à partir de caractéristiques descriptives communes

	Créativité	Innovation
<i>Objet</i>	Production d'idées nouvelles	Expérimentation de nouvelles idées
<i>Finalité</i>	Rechercher & Découvrir	Transformer & diffuser
<i>Origine</i>	Besoin	Demande
<i>Processus</i>	Individuel & Psychologique	Collectif & Sociologique
<i>Moyen</i>	Faculté, propriété intellectuelle	Procédé, méthode
<i>Forme</i>	Réflexion, Invention	Action continue ou disruptive
<i>Externalité</i>	Coût	Gain
<i>Résultat</i>	Esquisse, Prototype	Bien ou service opérationnel

Barrère et Santagata (2005) apportent un point de vue complémentaire, dans leur ouvrage sur la mode vestimentaire, avec le concept de « créativité managériale » qui souligne le rôle de la direction artistique dans les stratégies de développement de nouveaux vêtements (Mouratidou, 2020). L'illustration en est donnée par l'artiste Jeff Koons (2014) qui dit : « En gros, je suis celui qui fournit les idées [...] je ne suis pas physiquement impliqué dans la production ». En résumé, la créativité précède l'innovation mais c'est grâce au caractère « pratique » de cette dernière que la première dépasse le stade « théorique » (Fréry & Silberzahn, 2013 ; Bonnardel & Lubart, 2019). C'est lorsque les idées créatives sont développées et implémentées avec succès dans l'organisation et/ou la société, qu'elles peuvent être considérées comme des innovations, compte tenu de la reconnaissance économique et sociale dont elles sont l'objet. Une innovation correspond à une invention qui débouche sur un « marché », pas nécessairement commercial. Ce qui importe c'est qu'elle soit diffusée et intégrée dans les usages (Duchamp, 1999). Mais, il existe de multiples obstacles à la mise en œuvre d'idées nouvelles (Fréry, 2014), comme :

- Les inerties culturelles incitant à considérer qu'il y a plus à perdre qu'à gagner et que la nouveauté engendre le désordre ;
- Les pressions budgétaires limitant les expérimentations et privilégiant l'efficacité immédiate ;
- Les choix d'investissement favorisant les projets les plus sûrs et écartant ceux dont la rentabilité est incertaine ;
- Les ressources obtenues et les compétences acquises qui sont considérées comme des atouts qu'il faut préserver.



13.2 Approches de la créativité

En Psychologie, les travaux sur la créativité se multiplient à partir des années 1950 (Piccardo, 2016). Ils se sont centrés sur l'étude d'individus exceptionnels afin de décrire notamment leurs caractéristiques en matière de personnalité et d'intelligence (Amabile, 1983). Aujourd'hui, la définition consensuelle de la créativité, invite à considérer une idée comme étant nouvelle (Bonnardel, 2012), non seulement en raison de son originalité, c'est-à-dire sa singularité au regard d'un existant, mais aussi en fonction de son adéquation révélée par l'utilité ou la valeur associée. Ici,

il apparaît en filigrane le caractère « situé » de la nouveauté inventée. Celle-ci peut alors être reconnue en tant que telle dès lors qu'elle satisfait les contraintes du problème auquel elle répond tout en s'intégrant dans son contexte d'émergence. À défaut de répondre à ces impératifs, la nouveauté sera soit une « mauvaise » réponse soit une réponse « hors-sujet ». Dans tous les cas, il faut que ce soit une réponse nouvelle à une tâche familière ou inédite (Mouchiroud & Zenasni, 2013).

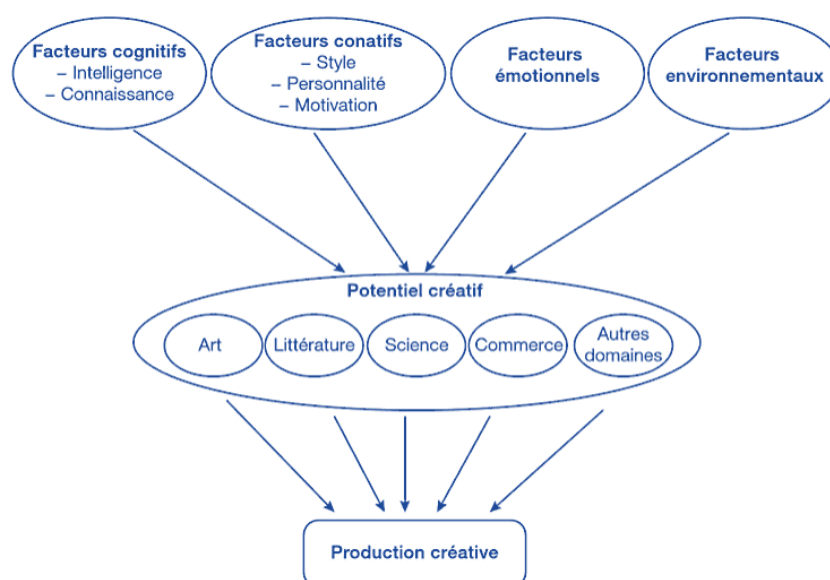
Parmi les approches de la créativité, deux se démarquent : l'une traitant des représentations mentales et des processus cognitifs (Ward, Smith & Aid, 1997), l'autre associant aux facteurs individuels, telles que la personnalité et la motivation, l'environnement socioculturel (Sternberg & Lubart, 1995). Il existe également une perspective socio-culturelle qui appréhende la créativité dans les groupes sociaux (Tajfel & Turner, 2001) par l'étude des conflits. D'une manière générale, ces perspectives plaident pour une définition de la créativité articulant une approche individuelle et sociale (Sawyer, 2012).

13.2.1 L'approche multivariée

Elle intègre des aspects individuels et environnementaux (Sternberg et Lubart, 1995 ; Lubart et al., 2015). Différents types de ressources nécessaires à la créativité sont identifiés (Bonnardel & Lubart, 2019) :

- Les facteurs cognitifs comportant l'intelligence et les connaissances ;
- Les facteurs conatifs associant les traits de personnalité, les styles cognitifs et la motivation ;
- Les facteurs émotionnels (valence et intensité des états émotionnels, traits affectifs) ;
- Le contexte environnemental faisant référence aux différents milieux de vie mais aussi à la société, la culture d'une époque ou l'environnement physique, y compris technologique.

Figure 43. Représentation de l'approche multivariée de la créativité (source : Lubart, 2003)



Bien que ce ne soit pas représenté sur la figure, l'approche intègre également les phases du processus créatif (détection et formulation du problème, frustration, persuasion) ainsi qu'un sous-processus

reposant sur le modèle dit Analogies et Gestion des contraintes (Bonnardel, 2000 ; 2006). Il contribue à la pensée divergente dans la mesure où il permet à l'individu d'établir des relations entre des domaines a priori éloignés. La gestion des contraintes guide également l'individu dans ses choix et prises de décision et permet de circonscrire progressivement la recherche d'idées. Les contraintes peuvent contribuer à la fois :

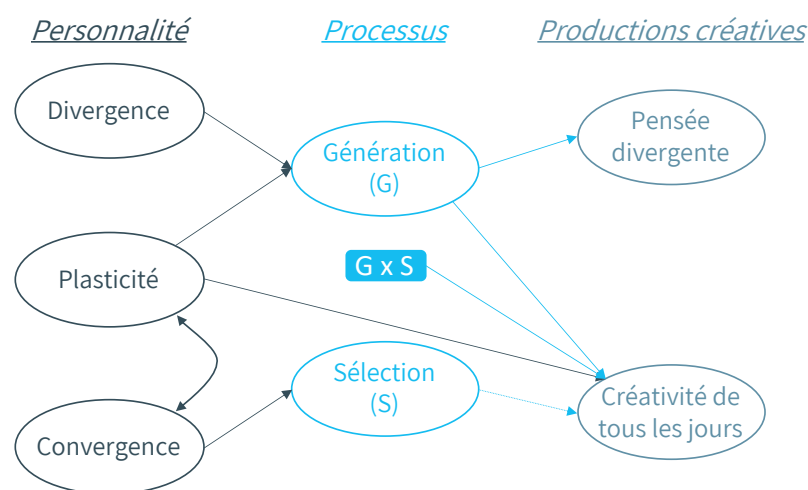
- À un processus de pensée divergente, lorsqu'elles orientent l'individu vers une recherche d'idées dans un domaine conceptuel différent de celui du problème à traiter ;
- Ou à un processus de pensée convergente, lorsqu'elles permettent à l'individu d'évaluer ses idées (ou solutions) et de progressivement circonscrire l'espace de recherche jusqu'à ce qu'il parvienne à élaborer une idée à la fois nouvelle et satisfaisant une variété de contraintes (Bonnardel & Lubart, 2019).

Trois types de contraintes sont distingués (Bonnardel, 2021) :

- Externes en référence aux prescriptions associées au problème à résoudre ;
- Internes reposant sur l'expérience, les préférences ou le parcours personnel de l'individu ;
- Dédites dans la mesure où elles sont le produit d'une analyse de l'état du problème et des conséquences connues.

Un modèle plus synthétique (Furst et al., 2021) propose de combiner certains facteurs du Big Five (De Young, 2006), les facteurs de personnalité associés à la créativité (Feist, 1998) et les aptitudes cognitives (Bink & Marsh, 2000). Les facteurs de personnalité sont la plasticité, la divergence et la convergence ; ceux d'ordre cognitif renvoient à la génération et la sélection. Selon ce modèle, la divergence et la plasticité prédisent la génération, tandis que la convergence prédit la sélection. Enfin, c'est l'interaction entre génération et sélection qui donne la créativité de tous les jours (cf. Figure 44). L'auteur reconnaît que la réussite des activités créatives est aussi déterminée par des facteurs autres que ceux relatifs aux processus, citant l'autopromotion ou l'audace.

Figure 44. Modèle synthétique de la créativité (source : Furst et al., 2021)

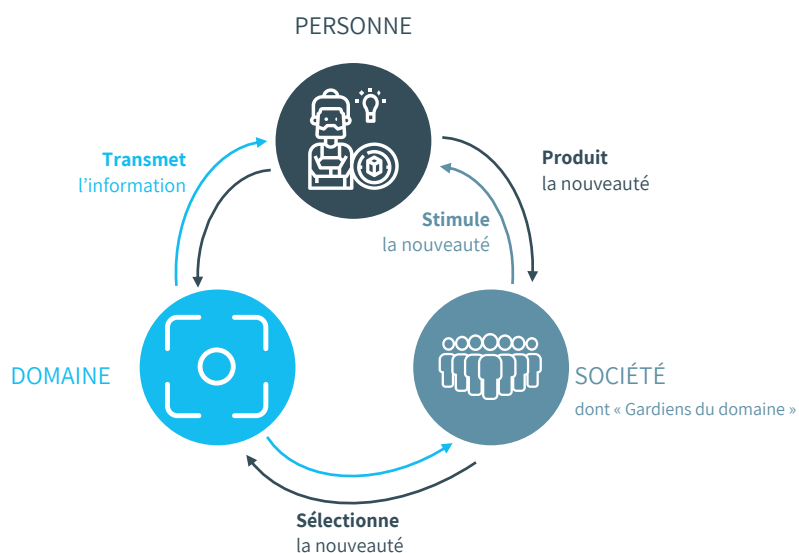


13.2.2 L'approche systémique

Le modèle proposé par Csikszentmihalyi (2006) considère la créativité comme résultant d'un système d'estimation de la valeur des propositions créatives où interagissent trois composants (cf. Figure 45, p. 164) :

- Le créateur grâce notamment à ses caractéristiques personnelles ;
- La société dont certains de ses membres sont experts et font office de « gardiens du domaine » ;
- Le domaine qui correspond au champ dont relève la création.

Figure 45. Approche systémique de la créativité (Sources : Csikszentmihalyi, 2006 ; Bonnardel, 2021)



Les interactions entre ces éléments reposent sur des liens dynamiques de causalité circulaire. Il n'y a pas de point départ puisque chaque composant est essentiel. La créativité va donc reposer sur leur réunion et dialogue, autrement dit le système social dans son ensemble.

Ces deux modèles ne s'opposent pas, ils se complètent en proposant deux niveaux de lecture du phénomène. L'approche multivariée se situe plus aux niveaux micro et méso, tandis que le modèle systémique offre un accès au niveau macroscopique. D'ailleurs, les travaux sur le plurilinguisme (Coste, Moore & Zarate, 2009) soulignent l'interdépendance entre l'individu et le contexte social. Le lien entre créativité et plurilinguisme reposerait sur la capacité à produire de nouvelles unités de sens grâce à une augmentation des niveaux de perception pour créer de nouvelles analogies et expériences créatives dès lors que la perception est mobilisée (Furlong, 2009). Enfin, il faut noter que la créativité est aussi une prise de risque dans la mesure où il faut affronter la nouveauté, l'imprévisible le tout dans une dynamique interactive exposant l'individu au groupe (Johnson-Laird, 2002).

L'approche ergonomique apporte également une contribution en identifiant les conditions techniques et systémiques qui favorisent à la fois la créativité et l'innovation (Bonnardel & Lubart, 2019). Cet aspect est d'autant plus prégnant dans la mesure où les interventions ergonomiques donnent souvent lieu à des conceptions créatives pour développer de nouveaux produits, services ou modes d'organisation du travail (Bonnardel, 2021). Or, l'enjeu de ces conceptions tient à leur adaptation aux utilisateurs, aux conditions de mise en œuvre, aux usages effectifs et aux résultats obtenus. À cela s'ajoute le fait que l'ergonome peut lui aussi être un concepteur devant imaginer, par exemple, une méthodologie ou bien des pistes de préconisation inédites face aux limitations des marges de manœuvre qu'il rencontre pour transformer les situations de travail.



13.3 Approches de l'innovation

Le passage de la création à l'innovation semble relever d'un destin mystérieux que Schumpeter (1934, 1939) attribue au personnage de l'entrepreneur. Il est vu comme un médiateur mettant en relation deux univers aux logiques et aux horizons distincts ; celui de la création à celui de l'innovation. La créativité représente la première étape du processus d'innovation grâce à la « génération des idées ». La conversion des idées créatives engendrant de nouveaux produits ou procédés est loin d'être « automatique » (Amabile, 1988), elle comporte des tensions, paradoxes et dilemmes (Benner & Tushman, 2003) qui la rendent complexe et difficile à mettre en œuvre. Freeman (1974) évoque un phénomène de couplage qui les met en relation dans un mouvement imprévisible régi par de multiples mécanismes tels que les interactions, le décroisement, la circulation des informations, la concertation, l'adaptation et la souplesse (Kervern, 1986). Ce serait donc le jeu d'un acteur collectif (Akrich et al., 1988) dont les multiples décisions sont hétérogènes, souvent confuses, voire antagonistes ; à tel point qu'il est difficile à la fin de savoir à qui attribuer la paternité de l'innovation. Dans ce parcours décisionnel, ce sont les détails qui finissent souvent par compter et qui, ajoutés les uns aux autres, font la différence entre un échec et un succès. Au-delà des compétences mobilisées, le client final apparaît comme un protagoniste essentiel. Pourtant, il reste une abstraction en raison de sa multiplicité, de son caractère évanescent et de sa variabilité intra et inter-individuelle. Ici, le contexte organisationnel semble déterminant pour soutenir également la créativité, notamment quand il autorise la prise de risques et valorise la recherche de performances (Brion & Mothe, 2017).

La production des innovations nécessite une extension considérable des relations et des associations indispensables de catégories d'acteurs aux rationalités différentes (Plane, 2019), supposant de fait un dépassement des frontières organisationnelles établies pour introduire de nouvelles catégories d'acteurs (Plane, 2019). Les artefacts jouent également un rôle pour relier entre eux les humains et induire des relations variées (Plane, 2019). Mais, l'innovation n'est pas la transformation ; elle ne fait que l'induire grâce à son pouvoir déstabilisant qui crée un déséquilibre générateur d'un nouvel ordre des choses. La transformation est alors le processus de transition entre deux états stables (Poitevin, 2018). Dans cette phase d'instabilité, l'accompagnement au changement prend tout son sens pour atteindre l'état final souhaité. L'aboutissement de la transformation doit correspondre à un changement d'échelle qui se mesure à l'aune de l'intensité de la modification. Cela ne tient pas à l'innovation en tant que telle mais bien plutôt à l'acceptation sociale du changement qui agit comme une caisse de résonance et participe à sa diffusion et donc à la multiplication de la transformation. Dans le contexte du travail, il peut s'agir d'introduire de nouveaux savoirs, de nouvelles pratiques ou techniques, mobilisés par les opérateurs. Cela étant dit, je pense que le caractère de nouveauté, lié à l'innovation, n'est que relatif et dépend du contexte. C'est donc au regard de celui-ci que l'innovation se qualifie comme telle. D'ailleurs, sur ce point, Alter (2000) distingue l'invention de l'innovation. La première correspondant à une idée nouvelle qui rencontre un usage, existant ou émergent, et qui devient de ce fait une nouvelle pratique. La seconde, bien que n'ayant pas de caractère de nouveauté, renvoie à l'appropriation par ce nouveau milieu.

Toutefois, toute transformation ne peut être considérée comme une innovation. D'ailleurs, le cas d'un produit ancien et connu, remis au goût du jour grâce aux démarches de marketing, est exemplaire. Il s'agit juste d'une modification de la présentation de l'offre induisant une évolution des représentations associées pour faciliter son acceptation sociale ou répondre à l'évolution de ses



attentes. Ainsi, la trottinette « freestyle », usitée par les jeunes générations dans les skatepark peut apparaître comme « innovante » en raison de son nouvel usage, alors que sa création remonte aux années 1930. Certes, les matériaux sont totalement différents, mais son principe fondateur « une planche portée par deux roues, le tout relié à un guidon » est identique. C'est donc la transformation d'usage qui a donné lieu au caractère innovant connu aujourd'hui. Dans certains cas, le changement de dénomination associée à certains produits ou à certaines marques n'est rien d'autre qu'un subterfuge mercantile.

Dans le contexte du travail, je pense que certaines transformations ne peuvent prétendre au titre d'innovation lorsque la compréhension des enjeux du travail est absente. La transformation vise seulement à provoquer la déstabilisation des pratiques actuelles pour les modifier. Néanmoins, cela peut tout de même constituer une opportunité de création et d'innovation pour faciliter l'acceptation sociale. Ici, la transformation finalement peut être perçue comme une innovation d'anticipation alors qu'en fait elle ne constitue qu'une entropie dans un milieu qui cherche en permanence un état homéostatique (Poitevin, 2018). Ce point est très important pour l'ergonomie dont l'une des devises est de « comprendre le travail pour le transformer ». Il sera abordé plus finement dans la partie traitant du positionnement de l'ergonomie sur ce sujet.



13.3.1 L'innovation managériale : Définition et illustrations

Sur le plan historique, la notion d'innovation managériale (IM) semble intrinsèquement liée au développement même du management, s'intéressant à l'évolution des pratiques de travail. Dans les années 1920, Follett (1920) a pris le contrepied du taylorisme en proposant des équipes autonomes (Autissier et al., 2016). L'école des relations humaines avec ses théories sur la motivation (Maslow, 1943) ou encore les focus groupes de Lewin (1946) constituent des formes d'innovations managériales dans leurs époques respectives. Par ailleurs, l'intérêt porté par les dirigeants au travail d'innovation, faisant peu de cas du « travail d'exécution », a aussi constitué une opportunité pour donner de l'autonomie aux centres opérationnels, répondant d'une certaine manière aux besoins des acteurs locaux de se prémunir du contrôle (Crozier & Friedberg, 1977) et renforcer les régulations sociales (Reynaud, 1988).

Ce n'est donc pas un concept nouveau puisqu'il a constitué une forme de contre-pouvoir et de remise en question d'un modèle « dominant » qu'il modifie. Dès lors, l'IM constitue davantage une forme d'évolution incrémentale que de rupture, car le modèle politique de l'organisation n'est jamais remis en cause sauf de manière expérimentale, mais sans généralisation ou très rarement.

Dès les années 1990, l'IM a pris la forme d'une évolution des organisations et du management pour rechercher un meilleur équilibre entre l'économique et le social. Au tournant des années 2000, l'IM répond à des évolutions majeures aux niveaux sociaux et économiques. Les structures, privées ou publiques, doivent se montrer toujours plus agiles dans un environnement économique exigeant, globalisé et marqué par la multiplication d'innovations technologiques de rupture. Elle est aussi encouragée par les attentes des collaborateurs qui se déplacent, comme l'atteste l'évolution du rapport au travail des jeunes générations (Akrich et al., 1988). Aujourd'hui, elle a une importance croissante dans un environnement caractérisé de « VICA » (Volatile, Incertain, Complexe, Ambigu). Le développement de l'éducation, la communication de masse sont autant d'éléments ayant contribué à changer de manière structurelle les relations dans les organisations, qu'elles soient privées ou

publiques. Le dénominateur commun aux IM est l'autonomie, via les marges de manœuvre laissées aux personnes. L'IM désigne renvoie plutôt à des évolutions progressives permettant aux structures de faire changer leur MFS au profit d'une performance globale, associant l'économique et le social dans une approche d'interdépendance. Elle les invite à penser leur management non pas comme un ensemble de règles figées mais un processus constamment en mouvement, qu'il faut savoir ajuster.

Selon, Birkinshaw et al. (2008) l'IM est « l'invention et la mise en œuvre d'une pratique, d'un processus, d'une structure ou d'une technique de management nouveaux par rapport à ce qui est connu dans l'objectif de mieux atteindre les buts de l'organisation ». Cette définition peut être complétée avec la proposition d'Alcouffe (2004) qui précise que c'est une « combinaison nouvelle des moyens, matériels et/ou conceptuels, déjà existants et/ou nouveaux, par rapport à l'état de l'art de la gestion au moment où elle apparaît pour la première fois et qui permet de mettre en œuvre une technique de gestion qui peut être perçue comme plus ou moins nouvelle par l'individu ou toute autre unité d'analyse la considérant ». Au travers de ces éléments, deux acceptions de l'IM transparaissent :

- La première où l'IM comprend la création et la transformation –au sens de mise en œuvre- d'une pratique ou d'une méthode complètement nouvelle par rapport à celles connues. Devant le succès rencontré par la structure à l'origine de cette initiative, d'autres l'adoptent également, renforçant par la même ce statut « innovant » ;
- La seconde correspondant plus à l'adoption d'une IM existante mais non implémentée dans la structure.

Cet élargissement conceptuel permet d'étendre leur champ d'application de l'IM à l'ensemble des transformations organisationnelles quelles qu'en soient l'origine et/ou le processus sous-jacent. Ce qui importe, c'est l'inflexion introduite par l'IM sur le processus traditionnel de décision dans la structure. L'IM est alors un moyen ou une stratégie organisationnelle permettant de faire face à l'incertitude par un réglage nouveau (Kimberly, 1981). David (1996) propose de distinguer les IM :

- Orientées vers les connaissances produites et correspondant aux « techniques managériales » (Hatchuel & Weil, 1992) ;
- Centrées sur les relations qu'une structure décentralisée, la constitution d'équipe projet ou le développement d'un réseau d'acteurs ;
- Dites mixtes qui portent simultanément sur la production de connaissances et la mise en relation d'acteurs qui auparavant n'échangeaient pas.

À l'issue de cette présentation, il semble tout de même difficile d'identifier en tant que telle l'IM en raison de la subjectivité induite par la définition donnée ici. Sa reconnaissance relève plutôt d'un accord tacite entre les acteurs des structures au regard de la formalisation qui en est faite (Birkinshaw et al., 2008). À cela s'ajoute, le fait qu'une IM, dans sa mise en œuvre, prend plusieurs années rendant difficile, voire impossible, de repérer précisément l'instant de son avènement ; c'est un processus plus diffus et graduel que l'innovation technologique. D'ailleurs, l'IM n'est pas brevetable. Pour autant, il existe des transformations managériales qui sont présentées et reconnues en tant qu'IM par le monde socio-économique. Un examen rapide de projets déployés dans des structures permet de le démontrer :

— **L'exemple d'EDF et son Accord collectif « Travailler Autrement, Manager Autrement » :**

Ce projet, développé en 2021 (<https://tinyurl.com/muau6kcw>), propose de nouvelles modalités de fonctionnement, notamment issues de la crise sanitaire, d'un retour d'expérience interne et d'expérimentations métiers comme sources de performance collective et de réponse aux attentes des salariés et des managers. Il intègre également les dimensions santé, sécurité, qualité de vie au travail pour les nouvelles situations de travail et des modalités innovantes permettant un dialogue social



continu et de qualité, à tous les niveaux. De manière opérationnelle, l'IM consiste ici à solliciter les équipes de travail pour qu'elles explicitent leurs rites et leurs rythmes. Elles sont invitées à s'interroger sur les temps collectifs nécessaires au travail en commun, au maintien du lien social et propices à la réalisation de certaines activités comme la créativité, l'innovation, la simplification, la co-construction, le partage et la socialisation. Les parties signataires conviennent qu'il est nécessaire de maintenir un lien social fort au sein des équipes de travail et entre les équipes d'une même unité, source de performance collective, d'efficacité et d'innovation.

— **L'innovation publique par le design (Weller & Pallez, 2017) :**

Dans les administrations publiques, des démarches d'innovation par le design sont déployées. Elles peuvent concerner les espaces de travail ou l'équipement des agents, comme :

- Les « bureaux du futur » que le Conseil régional des Pays de Loire s'efforce d'imaginer dans un exercice de prospective ;
- Les « bureaux mobiles » mis à disposition des professionnels du Parc régional de Millevaches, dans le Limousin, pour leur permettre de tenir leurs réunions de manière itinérante ;
- Les outils de travail des intervenants des services départementaux de la Protection Judiciaire de la Jeunesse pour collaborer, en Seine-Saint-Denis.

Elles peuvent porter sur la procédure réglementaire qu'elles invitent à reconfigurer, comme :

- Les règles de la commande publique et des marchés dans les collectivités territoriales ;
- La gestion des fonds européens.

Elles portent également sur les processus de décision proprement dits, en dotant les acteurs de nouveaux outils pour piloter un lycée ou proposer, par le biais d'interfaces numériques inédites, une aide à la décision stratégique pour l'armée. Ces IM visent à résoudre un problème de coordination entre acteurs, qu'il s'agisse ici d'un établissement scolaire, d'une collectivité locale, d'une zone d'activité économique déclarée stratégique ou d'un champ de bataille.



Dans ces exemples, il apparaît nettement une reconfiguration soit des principes d'organisation du travail ou des réseaux de relations qui n'est pas sans rappeler les développements relatifs aux organisations et environnements capacitants, bien que cette formulation ne soit pas mentionnée. Cela tient sûrement à la méconnaissance du concept mais aussi car, plus fondamentalement, ces innovations ne répondent qu'en partie aux enjeux de prévention, d'universalité et de prévention.

13.3.2 L'innovation managériale en sciences de gestion

Les sciences de gestion ont largement investi cet objet. Au-delà de la contribution à la définition de l'IM, elles ont aussi précisé les étapes qui jalonnent son développement et qui sont au nombre de quatre (Birkinshaw & Mol, 2006 ; Birkinshaw et al., 2008) :

- L'insatisfaction à l'égard de la situation actuelle comme source de motivation ;
- L'inspiration à partir d'autres sources externes ;
- L'invention ;
- La validation interne et externe, par une théorisation, préalable à la mise en œuvre.

L'adoption d'une IM comporte deux phases (Lin & Su, 2014) :

- Une décision qui renvoie aux étapes initiales d'identification des problèmes, de perception de l'innovation, de formation d'attitudes, de diagnostic et de révision de l'innovation envisagée ;
- L'évaluation et la mise en œuvre de la proposition qui reflète les actions liées à la modification du fait de l'innovation, la préparation de l'organisation à son utilisation, son acceptation et utilisation.

Plusieurs facteurs sont identifiés pour donner naissance à l'IM (Birkinshaw & Mol, 2006) :

- La conscience de la situation (insatisfaisante) pour les acteurs ;
- Une culture de travail centrée sur le questionnement et la résolution de problèmes ;
- La recherche d'analogies ou d'exemples dans des environnements différents ;
- L'utilisation d'agents de changement externes ;
- La récurrence de démarches d'innovation.

Par ailleurs, il est souligné l'importance de l'hétérogénéité et de la diversité des acteurs nécessaires à la production d'innovations dans le champ du management (Callon & Latour, 2006). Parmi ces acteurs, le rôle premier ou principal est attribué aux agents de changement externes (consultants). Ils fournissent l'inspiration initiale et contribuent à légitimer et façonner l'innovation au fur et à mesure qu'elle s'implante. Leurs apports essentiels se situent à la fois lors de l'expérimentation et à l'étape ultérieure de la validation. Le processus d'innovation en matière de management est donc le fruit d'interactions entre acteurs et objets.

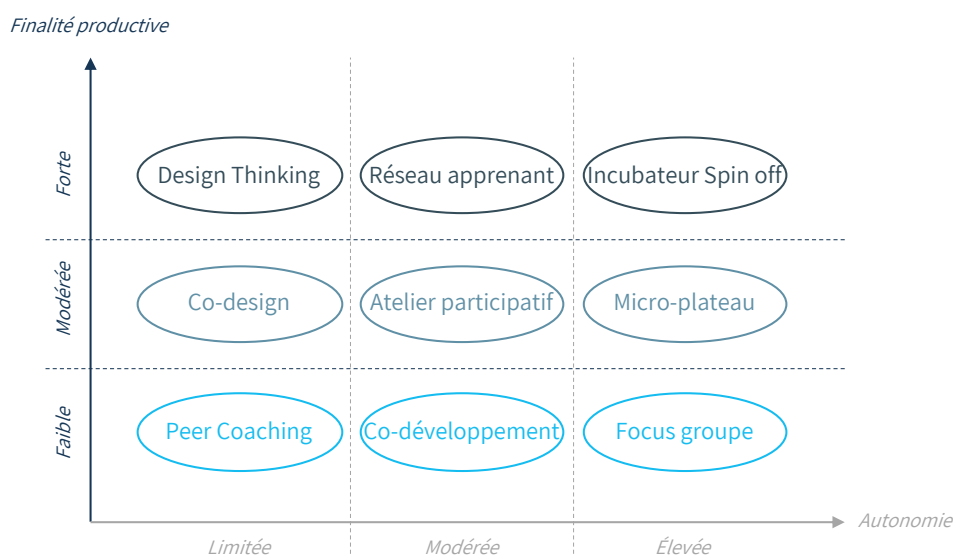
L'analyse des publications traitant de l'IM permet d'en distinguer cinq types (Autissier et al., 2018) répondant à des besoins spécifiques exprimés par les collaborateurs (cf. Tableau 29).

Tableau 29. Typologie enrichie des IM selon les besoins exprimés par les collaborateurs (source : Autissier et al., 2018)

Type	Exemples de pratiques	Besoins à satisfaire
Mode collaboratif	Co-développement	Participer aux évolutions
Modèles alternatifs	Entreprise libérée, Holacratie, sociocratie	Prendre part aux décisions
Intelligence collective et innovation	Hackathon, Design Thinking, Mode agile	Flexibiliser l'organisation du travail
Sens du travail	Raison d'être et entreprise à mission	Contribuer au fonctionnement sociétal Situer le travail dans la société
Travail hybride	Travail distanciel, Résilience organisationnelle	Concilier les univers de vie Répondre aux aléas

Il est possible de procéder à une autre catégorisation (cf. Figure 46) de ces IM au regard des finalités visées sur les plans productifs (axe des ordonnées) et de l'autonomie accordée aux collaborateurs (axe des abscisses).

Figure 46. Matrice de l'innovation managériale (source : Autissier et al., 2018)



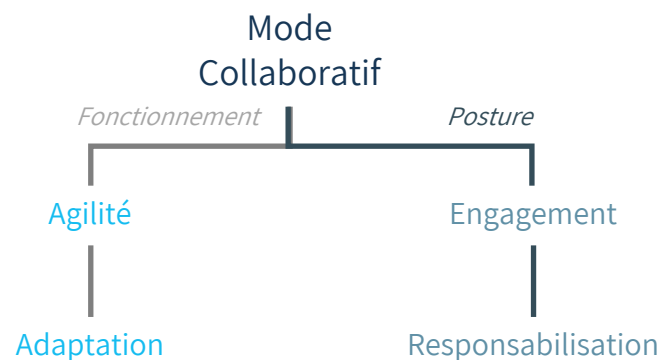
Dans cette matrice, les types d'IM sont définis comme suit :

- Le design Thinking est un processus d'innovation basé sur l'observation des usages et le prototypage (Brown, 2009) ;
- Le réseau apprenant est un dispositif d'échanges « a-hiérarchiques » visant à libérer la parole. Les échanges ont pour objectif de traiter un sujet qui nécessite une participation constructive des parties prenantes ;
- L'incubateur et le spin off correspondent à la création d'une filiale dans laquelle des salariés œuvrent dans une logique entrepreneuriale et capitalistique ;
- L'atelier participatif est un moment d'échange entre personnes avec une animation structurée par un script qui alterne des temps de production individuelle et collective ;
- Le micro-plateau rassemble un petit groupe de personnes qui s'autogèrent, dans le cadre de leurs activités de production, sans hiérarchie et processus de contrôle ;
- Le peer coaching désigne une pratique d'échange, entre deux personnes du même métier ou avec des compétences différentes, sur des situations de travail qu'elles vivent en croisant leurs regards, selon les techniques du coaching ;
- Le co-développement est un atelier scénarisé au cours duquel les participants doivent réfléchir, sur un sujet donné, à des situations qui posent un problème et/ou suscitent l'interrogation. Chaque participant expose sa situation en tant que « client » et les autres jouent le rôle de consultants afin de traiter la situation exposée et proposer des solutions ;
- Le focus groupe est une pratique issue des travaux de Lewin (1946) où des personnes se retrouvent pour échanger (avec ou sans animateur) sur leurs pratiques relativement à un sujet spécifique dans l'optique de les changer.

Cette catégorisation offre l'intérêt de distinguer des pratiques de management selon leurs modalités de fonctionnement ainsi que la posture professionnelle attendue des travailleurs. Elles ont en commun de privilégier l'expérience à l'explication grâce à l'autonomie des personnes et des groupes qui se coordonnent au travers de mise en situation et/ou de résolution de problèmes. Elles visent à

développer un mode de travail collaboratif (résolution de problème en autonomie et en petits groupes), en parallèle de l'organisation hiérarchique traditionnelle, et sont au service d'un fonctionnement agile pour une plus grande adaptation des personnes et des systèmes. Leur fonctionnement repose sur un changement de posture des collaborateurs en termes d'engagement et de responsabilisation (cf. Figure 47).

Figure 47. Structure des formes d'innovation managériale (Autissier et al., 2018)



Dans leur revue de la littérature sur l'IM, Khosravi et al. (2019) montrent que les recherches existantes révèlent des résultats contradictoires concernant l'intensité de la relation entre l'IM et la taille de l'organisation. Il est difficile d'estimer la taille idéale des structures, en nombre de collaborateurs, qui serait propice à sa mise en œuvre. Par ailleurs, les effets observés de l'IM, notamment sur le rendement financier –motif originel suscitant cette démarche– donnent lieu à des constats incohérents. Surtout, ils ne distinguent pas les résultats à court et à long terme. Ensuite, bien que les recherches aient identifié plusieurs antécédents à l'origine de l'IM, tels que les aspects environnementaux, organisationnels et managériaux, leurs interactions respectives ne sont pas traitées. Quant aux attributs permettant de caractériser une IM, telles que l'utilité perçue, la réduction des coûts ou l'amélioration de la position concurrentielle de l'entreprise (Damanpour & Schneider, 2008), ils sont rarement abordés. Enfin, l'étude des facteurs individuels montre que les comportements de leadership et les caractéristiques personnelles des cadres supérieurs ont une incidence positive sur l'IM (Rezvani et al., 2017), mais ils ne sont pas reliés aux résultats visés par l'IM. En conclusion, il apparaît que les travaux en sciences de gestion constituent une base intéressante pour délimiter ce sujet mais n'apportent pas vraiment un cadre théorique opératoire. D'ailleurs, les étapes initiales de l'innovation, à savoir le processus créatif, ne sont pas évoquées. L'origine de l'innovation est généralement confondue avec la création. Quant aux rôles des acteurs, managers et collaborateurs ainsi que leurs actions, ils sont peu abordés.

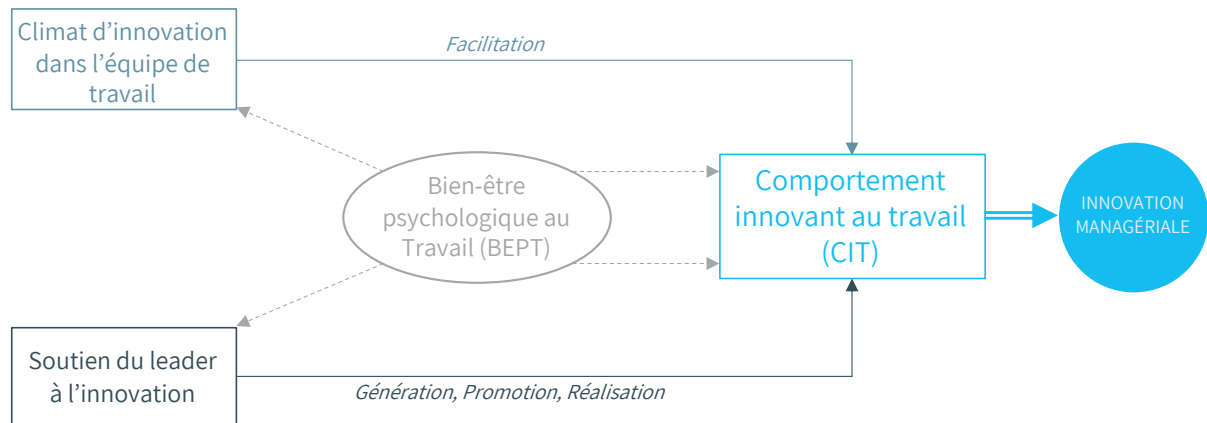


13.3.3 L'innovation managériale en psychologie du travail

L'IM, à proprement parler et telle que définie précédemment, est un sujet assez peu investi en psychologie du travail. Les travaux qui s'y réfèrent se distribuent en deux catégories ; ceux traitant des facteurs individuels et organisationnels qui en sont à l'origine et ceux l'envisageant comme une méthodologie d'intervention. Leur présentation respective mérite d'être développée distinctement car chacune est porteuse de connaissances permettant de mieux comprendre l'IM.

Muzi et al. (2021) s'intéressent aux processus psychologiques intermédiaires qui expliquent comment et pourquoi les différents antécédents individuels et contextuels affectent les comportements innovants au travail (CIT) (Shalley et al., 2004 ; West & Farr, 1989). Cette recherche s'intéresse à l'effet du bien-être psychologique au travail (BEPT) en tant que mécanisme facilitateur du climat d'équipe innovant au travail et du soutien du leader à l'innovation pour in fine encourager les CIT (cf. Figure 48).

Figure 48. Modèle enrichi du comportement innovant (source : Muzi et al., 2021)



Il apparaît que des conditions positives de climat, de motivation et d'ouverture sont nécessaires pour faire émerger les différentes facettes de l'innovation (Battistelli, 2014 ; Binard & Pohl, 2013 ; Hoever et al., 2012 ; La Torre et al., 2012 ; Nystrom et al., 2002). Ainsi, le climat d'innovation organisationnelle est un facilitateur, non seulement de la génération d'idées innovantes (Ren & Zhang, 2015) mais du comportement innovant dans son ensemble (Yu et al., 2013). Quant au soutien du leader à l'innovation, il impacte la génération, la promotion et la réalisation d'idées relatives aux CIT. Enfin, le BEPT est un médiateur qui exerce un effet indirect complet entre le climat d'innovation dans l'équipe sur le comportement innovant au travail. Ce rôle vaut aussi pour le soutien du leader à l'innovation et d'autre part, le CIT.

L'étude montre qu'il existe des freins à l'innovation et des conditions pour la soutenir. Il s'agit du temps et de la difficulté à la concrétiser, de la faible acceptation et reconnaissance hiérarchique des idées innovantes ainsi que la taille de l'entreprise : plus le nombre de salariés est important et moins cela semble facile. Les inducteurs des CIT sont multiples mais l'effet de certains semble plus efficace comme le ressenti d'une bonne santé psychologique par les salariés.

Dans cette perspective, il apparaît nettement une définition de l'IM construite à partir des conduites de travail, qualifiées de CIT, mais le « produit » de ces innovations n'est pas évoqué. Ainsi, il n'est pas possible d'appréhender les attributs de ces CIT ni leurs effets réels sur le fonctionnement des dites structures étudiées. Son apport majeur concerne l'intérêt de promouvoir un climat de travail favorable au bien-être et à l'innovation par des actions sur les relations sociales de travail et la reconnaissance des travailleurs dans leur contribution au fonctionnement des structures. Ces facteurs sont similaires à ceux pointés par Guérin et Maline (2016) pour les EC.

Guidou & Sarnin (2021) proposent une approche originale de l'IM pour concilier les performances économiques et sociales (Caillé & Jeoffrion, 2017). Elle repose sur une méthodologie d'intervention associant un processus d'innovation organisationnelle (Alter, 2000 ; Battistelli, 2014) et un processus transitionnel (Amado, 2015 ; Winnicott, 1971). Cette combinaison épistémologique est argumentée par le fait que les difficultés de transformation des organisations ne relèvent pas que du registre de la cognition, elles ont aussi une composante affective (Clot, 2018). Afin d'en rendre compte, la recherche relate une intervention mettant en œuvre un Dispositif d'Innovation Transitionnelle (DIT). Il s'agit d'une démarche d'amélioration de la Qualité de Vie au Travail (QVT) que les auteurs considèrent comme une IM puisqu'elle vise à introduire des idées et des processus nouveaux, afin d'apporter des bénéfices pour les acteurs et la structure, notamment dans le champ de l'efficacité productive et sociale (West & Far, 1990). Leur mise en œuvre constitue la transformation de l'innovation (Durand et al., 2014), ils trouvent leur origine dans un processus créatif (Battistelli, 2014). Cette description définit l'innovation comme un processus cyclique allant de la génération, à la promotion puis à la réalisation d'idées (Kanter, 1988) avec des périodes d'initiation, d'implémentation, d'adaptation et de stabilisation (Battistelli, 2014), laissant penser à celui de la créativité.

Le DIT permet une alliance entre créativité, innovation et santé grâce à « la création d'un espace transitionnel, dans lequel les acteurs peuvent se saisir d'un objet donné par le milieu (ici par l'entreprise), et agir sur lui de manière créative, afin de construire un objet-créé (projet-créé), cet objet permettant de supporter le « drame ordinaire de la vie quotidienne » (Winnicott, 2002) ; et donc potentiellement, de supporter les épreuves du dispositif d'intervention ».

La méthodologie du DIT repose sur la discussion de l'activité entre les acteurs du travail. Elle leur permet de partager une expérience commune de transformation des liens existant entre chacun d'entre eux et à différents niveaux de l'organisation. Il s'agit de soutenir le développement de liens dynamiques entre plusieurs métiers constituant le socle social de l'entreprise. Autrement dit, c'est dans la stimulation d'un travail collectif que le collectif de travail grandit, devenant une ressource pour l'activité qui dépasse celle des individus. Il est à noter que dans cette démarche, l'intervenant n'est pas un expert en charge de produire un diagnostic et formuler des préconisations. Son rôle est de proposer un cadre permettant aux acteurs internes de transformer leurs propres situations de travail et son organisation, puis d'animer les échanges de sorte que s'instaure une aire transitionnelle. Le DIT est présenté comme un modèle d'intervention pour accompagner des structures dans un projet d'auto-organisation qui intègre à la fois le vécu des acteurs et l'activité de travail.

Plusieurs limites sont constatées dans cette recherche notamment quant à la mesure de l'impact sur la QVT, sur l'évolution des transformations induites ainsi que sur la poursuite de la démarche. Ensuite, et selon moi, la mobilisation des analystes du travail internes à la structure soulève deux remarques :

- L'une relative à l'expertise en la matière, dont l'un des fondements est la naïveté, la méconnaissance, qui permet de repérer dans l'ordre commun des « choses » qui ne le sont pas et supposent une investigation. Sans compter que leur statut les rend « juge et partie » d'une situation et peut possiblement biaiser leurs analyses ;
- L'autre concerne cette attribution qui constitue aussi un transfert de responsabilité quant à ce qui est dit ou produit. La posture d'intervenant externe a ceci d'avantageux qu'elle autorise à la fois la



« transgression » dans les sujets évoqués mais aussi « l'exclusion volontaire », à sa demande, lorsque les conditions ne lui semblent plus réunies pour poursuivre la mission.

Dans les deux cas, les conséquences pour l'intervenant externe restent limitées alors que pour l'analyste interne se joue aussi son devenir professionnel. D'ailleurs, les auteurs indiquent que les analystes du travail ont mobilisé des compétences telles que la ruse, la capacité à changer de posture ou à anticiper des stratégies de secours. Autant de régulations individuelles dont le coût n'est pas nécessairement neutre au niveau de la santé mentale, et ce d'autant plus dans un contexte dégradé. Enfin, les caractéristiques de la population de travailleurs mobilisés, semblent avoir une place non négligeable. Leur niveau de formation et la culture professionnelle sont pointés comme favorables au questionnement et à la controverse. Or, en écrivant cela, les auteurs précisent finalement des conditions initiales incontournables qui sont aussi repérées par Muzi et al. (2021). Cela questionne, dans le même temps, la possibilité d'un transfert de la démarche dans d'autres structures qui ne les ont pas. Celles-là même où de nombreuses interventions, notamment ergonomiques, sont conduites.

13.3.4 L'innovation managériale en ergonomie

Les publications en ergonomie traitant spécifiquement et explicitement de l'innovation managériale sont réduites. Ce constat est intéressant et étonnant car :

- Les démarches de conception, essentiellement de produits matériels ou logiciels, valorisent fréquemment le qualificatif « ergonomique » pour souligner leur caractère « innovant » ;
- Les questions d'organisation et de management du travail et du facteur humain occupent une place croissante dans de nombreuses interventions ergonomiques, mais elles ne sont pas promues au titre de l'innovation managériale ;
- Les innovations, notamment techniques, sont à la fois des sources de sollicitation de prestations en ergonomie mais aussi un facteur propice à son évolution (Coutarel, 2017).

Tout cela n'empêche par l'ergonomie d'avoir un « avis » sur la question de l'innovation (Michez, 2017). Au strict plan de la pratique, l'innovation apparaît comme une qualité intrinsèque à l'ergonomie en raison des modèles qu'elle élabore, des méthodologies adaptées ou des préconisations formulées. L'innovation en ergonomie tient, selon moi, dans le mode d'assemblage de différentes données, existantes/connues ou non, pour aboutir à une formulation du problème différente de celle initialement adoptée et qui est soumis à l'intervenant-ergonome. C'est cette « innovation » qui fait évoluer les interlocuteurs, changer leur point de vue et in fine transforme leurs représentations. Ce faisant, comme le problème est envisagé différemment, il révèle des leviers d'actions inconnues aux yeux du « domaine et des gardiens ».

À partir de mon expérience, je propose de distinguer trois formes d'innovation en ergonomie :

- L'innovation combinatoire reposant sur la construction d'un dispositif méthodologique associant divers outils adaptés aux singularités des situations de travail étudiées. L'exemple de l'étude des traces physiques de peinture, couplée au vagabondage dans les ateliers et au suivi des flux de matière, peut être qualifié d'innovation (cf. p. 74) grâce à la triangulation méthodologique composée à cette occasion (Guilbert & Lancry, 2007) ;
- L'innovation formulatoire correspondant à la modélisation du problème « de travail » dans une perspective multi-déterminée et cyclique, rarement voire jamais envisagée pour lire les situations par les acteurs internes des structures. C'est d'ailleurs, le point fort du diagnostic ergonomique que de



montrer comment les « choses » s’agencent et interagissent, autrement dit d’expliquer le réel sous un jour et un angle nouveau ;

- L’innovation anticipatoire, caractérisée par des « recommandations préventives », et pas seulement correctives. Cette logique d’action vise à dépasser les effets dénoncés par le diagnostic, en les anticipant dès la conception de l’organisation (Van Belleghem, 2012). C’est d’ailleurs sur ce point où elle est bien souvent critiquée car les commanditaires attendent des garanties avant de « mettre en œuvre ». Or, bien souvent les diagnostics évaluent peu les freins potentiels à la transformation des situations de travail.

D’ailleurs, comme l’écrit Michez (2017) : « nous ne faisons pas que mettre en place des innovations créées par d’autres. Nous avons une très forte capacité de création de ces innovations ». Mais, la création ne se fait jamais à partir de « rien » ; en ergonomie ce sont les situations de référence qui en constituent la base. Elle est d’autant plus facilitée grâce à la méconnaissance de l’ergonome et son positionnement naïf ; « il ne sait pas mais il le sait ». Aussi, il peut consciemment énoncer des idées saugrenues, décalées voire inédites ayant un potentiel innovant. Cette phase de création trouve aussi son origine dans les interactions, ou plus précisément, dans les débats et controverses animés pendant l’intervention, les fameux « colloques singuliers » (Christol & Mazeau, 1991). L’attention prêtée par l’ergonome à la diversité des acteurs, offre surtout une opportunité de découverte, par le croisement d’univers et de logiques qui habituellement ne se confrontent pas, ou peu, et bien souvent dans un cadre si restrictif qu’il n’est pas envisageable d’en sortir. Ici, l’objet « travail réel », fréquemment contourné ou occulté, devient le dénominateur commun de la rencontre des acteurs. Il donne à chacun une prise sur ce qu’il est au regard de ce qu’il fait. De manière métaphorique, c’est comme si c’était un sac aux multiples poignées, correspondant aux mains de chacun des acteurs, et qu’il conviendrait de porter tous ensembles. Le sac doit être assez grand pour s’assurer que tout le monde puisse s’en emparer, mais aussi assez souple pour que chacun puisse le déformer afin de s’en rapprocher, le rapprocher. En fait, cela permet d’animer des coopérations antagonistes (Crozier & Friedberg, 1977). Dans cette perspective, la ressource première c’est l’expertise des opérateurs ; la ressource secondaire renvoyant aux compétences de l’intervenant pour la mettre à jour et s’assurer qu’il y aura bien une prise, une poignée, pour qu’ils puissent s’en saisir. En outre, l’analyse ergonomique du travail peut aussi constituer un révélateur de la créativité et de l’innovation lorsqu’elle rend compte des bricolages ou improvisations opérés par les travailleurs pour faire face aux imprévus, gérer des contraintes ou tout simplement apporter une touche personnelle dans la production.

Néanmoins, la limite de l’exercice ergonomique apparaît aussi nettement car, si l’aboutissement de l’innovation c’est la transformation, de nombreuses missions réalisées par mes soins, ou d’autres, ne peuvent s’en targuer. Les diagnostics peuvent être précis, originaux, pertinents, tout comme les préconisations. Mais, il n’est pas rare qu’elles restent sans suite pour de multiples raisons, dont leur caractère « trop innovant ». Ainsi, cela soulève un enjeu majeur de la pratique ergonomique pour accompagner les changements et surtout en mesurer les effets. Ici, la réflexion sur le processus d’innovation dans l’intervention mérite d’être étudiée plus finement.

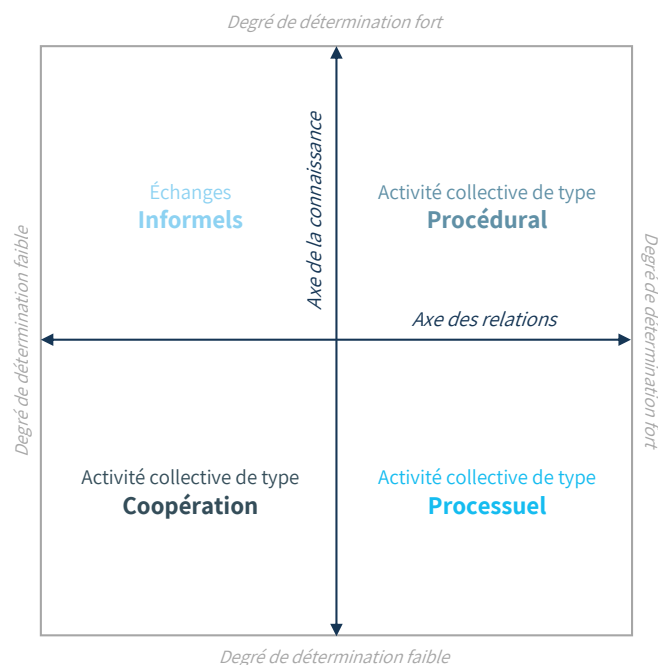
Van Belleghem (2012) y contribue à travers la simulation organisationnelle. Cette méthodologie nécessite un effort d’innovation pour développer et proposer des supports de simulation qui permettent à la fois de représenter l’organisation à concevoir et d’y jouer le travail futur. Elle repose sur la mise en œuvre d’un dispositif de régulations froides permettant la simulation de règles effectives ainsi que de régulations chaudes tirées des situations vécues (De Terssac 1992, De Terssac



& Lompré, 1996). Il y a donc autant un enjeu de conception que de développement de la dimension psychosociale au travail.

Gronier & Valoggia (2009) ont aussi exposé un dispositif pour améliorer la performance organisationnelle par le biais de l'efficacité collective. Ces travaux sont motivés par la recherche de solutions technologiques collaboratives pour soutenir le travail collectif. Dans cette perspective, la performance des organisations dépend fortement de l'efficience et de l'efficacité des collectifs productifs. La fonction du management est de veiller à ce qu'ils puissent travailler dans des conditions organisationnelles et technologiques adéquates. À cette fin, ils ont élaboré une grille d'analyse des activités collectives selon deux axes (cf. Figure 49); l'un relatif au degré de détermination des relations (rapports sujet-sujet) et l'autre concernant les connaissances (rapports sujet-objet).

Figure 49. Taxonomie des activités collectives en fonction des connaissances et des relations
(source : Gronier & Valoggia, 2019)



D'après les auteurs, cette taxonomie se veut comme un dispositif d'aide à la décision tout autant qu'un processus « d'action concret » (Reynaud, 1988). La description du contexte d'action d'un collectif est une information primordiale, devant permettre au manager de guider ses choix. Une fois les activités collectives catégorisées à l'aide de cette grille, il lui est possible non seulement d'identifier certains leviers d'amélioration de la performance organisationnelle, en renforçant par exemple la détermination des connaissances ou des relations, mais aussi de sélectionner des solutions technologiques et managériales en tenant compte de leurs impacts sur les collectifs de travail. Ici, l'évolution organisationnelle découlant des choix managériaux opérés, se présente comme une innovation qu'il faut savoir transformer.

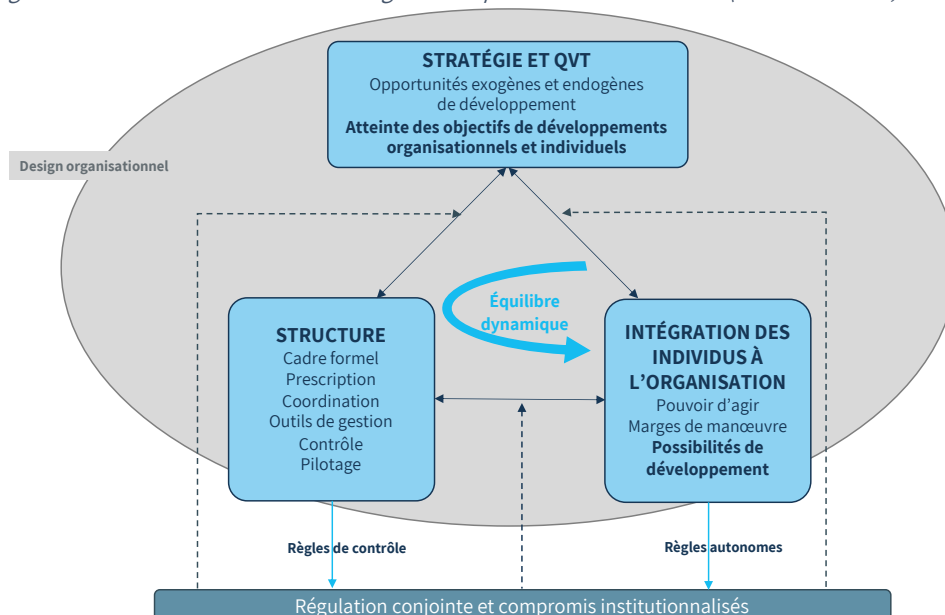
Ces travaux ne sont pas dénués d'intérêt pour situer les apports de l'ergonomie principalement au bénéfice de l'innovation puis dans le registre du management, toutefois ils n'en traitent pas spécifiquement.



En outre, j'aurais pu citer les travaux de Bonnin (2019) relatifs au Management Basé sur la Coopération par les Ressources, développé dans le cadre des démarches de l'Économie de la Fonctionnalité et de la Coopération (EFC, www.ieefc.eu). Mais, son développement conceptuel est en cours d'élaboration et il ne se positionne pas explicitement dans le champ de l'IM, bien que pouvant y contribuer indirectement. L'auteur le qualifie d'ailleurs « d'anti-modèle, que chaque utilisateur doit intégrer et adapter aux besoins » (Bonnin, 2019).

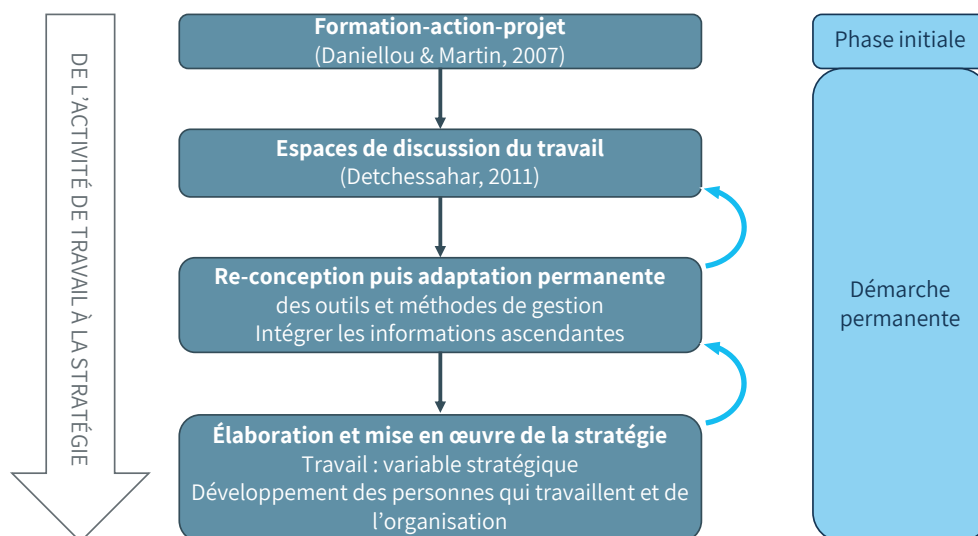
Pour clore ce panorama, il convient d'exposer la contribution significative de Suarez-Thomas (2017). Bien que ces travaux s'inscrivent en sciences de gestion, ils empruntent largement à l'ergonomie, grâce à l'intégration de la complexité du travail réel, la multitude de rationalités gouvernantes et la singularité des acteurs (Jaussaud & Suarez, 2013). Ce dispositif d'innovation managériale est mis en œuvre au profit du travail bien fait. Il s'appuie sur une démarche de management développemental, centrée sur le travail et la gestion des contradictions et non sur les comportements et l'adhésion des salariés. Dans ce cadre, l'autorité a une double mission : autoriser à faire du « bon travail » (Daniellou et al., 2014 ; Detchessahar, 2011, 2014) et favoriser l'augmentation des capacités (Arnoud, 2013). La mission de contrôle diminue en quantité au profit d'un pilotage par la discussion (Detchessahar, 2011) et la régulation conjointe (Reynaud, 1997). L'évaluation devient collective et non plus individuelle. La prise de décision est favorisée au niveau hiérarchique le plus bas (Petit & Dugué, 2011) afin d'encourager les stratégies émergentes (Mintzberg, 1990) et réduire les coûts cachés (Savall, 1979). Cette approche repose, d'une manière générale, sur un dispositif de gestion capacitant (Suarez-Thomas, 2016). Il est défini comme un ensemble d'éléments qui structurent l'organisation, porté par une intention stratégique, produit et géré par un collectif organisé. Cela permet d'intégrer les outils et les acteurs via la régulation conjointe, dans le respect des situations de travail multiples et singulières, afin de favoriser le « travail bien fait », facteur du succès de la stratégie et condition du développement conjoint des personnes qui travaillent et de l'organisation (Petit et al., 2011 ; De Vaujany, 2006). La modélisation, proposée par l'auteur (cf. Figure 50) précise les interactions entre les composants du MFS ainsi que les boucles de régulation propices au maintien d'un équilibre, notamment grâce aux règles de contrôle et d'autonomie. Cette représentation pose les principes fondateurs d'une organisation capacitante en articulant les stratégies macro des structures avec les dispositifs formels de management du travail et les formes de mobilisation octroyées aux opérateurs dans une finalité de développement.

Figure 50. Modèle de l'innovation managériale au profit du travail bien fait (Suarez-Thomas, 2017)



Deux phases sont distinguées : la première pour débiter l'action et la seconde pour maintenir une démarche permanente s'apparentant à un processus d'amélioration continue de la qualité (CF. Figure 51). Cette perspective est intéressante car elle permet de s'appuyer sur des méthodes connues et maîtrisées dont l'articulation s'inscrit assez bien dans les logiques de fonctionnement des structures.

Figure 51. Méthodologie de l'innovation managériale (source : Suarez-Thomas, 2017)



Cette approche est séduisante car non seulement elle réunit des univers conceptuels distincts dans un modèle « idéal » de MFS, mais aussi par l'articulation méthodologique proposée.

Le coût –financier ou temporel- de mise en œuvre d'une telle démarche n'est pas abordé, ni d'ailleurs son motif d'utilisation. Ensuite, l'auteur reconnaît qu'en matière de résultats, bien que des effets soient perçus, les évolutions restent sensibles et finalement s'apparentent plus à une démarche d'innovation incrémentale que de rupture. Ces constats sont expliqués par les jeux d'acteurs, la relation à l'inconnu, le poids du mimétisme et de la doxa managériale ainsi que le temps nécessaire et relativement long pour saisir les modifications. Comme le dit Moisdon (2005) : « Qui observe les organisations sait combien, malgré les discours et même les prises de conscience, elles restent ancrées sur l'imposition des solutions et la normativité instrumentale ».



13.3.5 En résumé

Ces différentes approches disciplinaires de l'IM peuvent être mises en perspective au regard des objectifs qu'elles visent et des moyens qu'elles mobilisent (cf. Tableau 30).

Tableau 30. Objectifs et moyens de l'innovation managériale selon les perspectives disciplinaires

Discipline	Sciences de gestion	Psychologie du travail	Ergonomie
Objectifs	Différenciation commerciale	Amélioration de la Qualité de vie au Travail	Contribution au développement des capacités
	Adaptation aux changements	Stimulation et soutien des Comportements Innovants au Travail	Coopération et régulation
Moyens	Motivation des collaborateurs		Augmentation du pouvoir d'agir
			Création, Innovation, Transformation
	Développer l'agilité	Évaluer le Bien-être	Définir une stratégie
	Renforcer le plaisir et du bien-être au travail	Psychologique au Travail, le Climat d'innovation et le Soutien au Leader	Ménager des marges de manœuvre
	Valoriser la collaboration, la cohésion, l'intelligence collective	Animer un Dispositif d'Innovation Transitionnelle	Organiser des collectifs de travail
	Instaurer des relations basées sur la confiance	Créer des espaces transitionnels de discussion	Anticiper l'activité probable future
	Stimuler les comportements innovants	Former et Mobiliser des relais internes	
	Amélioration la fidélisation		

Cette synthèse montre les différents niveaux d'actions considérés selon les disciplines de rattachement, révélant en filigrane leurs ancrages épistémologiques allant du système en sciences de gestion, à l'individu en psychologie, en passant par le couplage individu-système en ergonomie. Les travaux de Suarez-Thomas (2016), en proposant d'associer ces différentes perspectives dans un modèle et une démarche d'intervention, offrent une voie transversale qui justifie la nécessité d'adopter une approche transdisciplinaire du sujet.



SYNTHÈSE

Sur « Le Contexte »

La présentation des « Effets des conditions de travail » peut se résumer au travers des points suivants :

- Les risques professionnels migrent des aspects physiques et techniques vers les composantes organisationnelles et psychosociales du travail ;
- La crise sanitaire a amplifié ces tendances pour l'ensemble de travailleurs, quel que soit l'âge ou la catégorie socio-professionnelle, mais pour des motifs distincts et avec des répercussions diverses ;
- Les indicateurs de la santé et sécurité au travail ne donnent qu'une vision partielle et tronquée de la réalité des méfaits des conditions de travail ;
- Les pathologies de surcharge, physique ou psychique, progressent et s'alimentent mutuellement dans une logique de cause à effet réciproque et perverse ;
- Les impacts sur le sens et la satisfaction au travail prennent une place croissante dans les préoccupations sociétales ;
- Il reste difficile d'établir des liens de causalité explicites entre le contexte économique et les conditions de travail, renforçant par la même le recours à l'attribution causale individuelle ;
- Les décideurs jouent un rôle majeur dans les orientations stratégiques, qu'ils définissent et traduisent dans les modes d'organisation de la production et du travail, mais ils sont guidés par des représentations partielles et partiales de la réalité des exigences du travail ;
- Il existe un déterminisme psychologique et social dans la caractérisation du travail, de ses conditions et de ses effets ;
- L'engagement et l'exposition des travailleurs sont en croissance ;
- La perspective temporelle à moyen-long terme est peu réjouissante. Elle interroge la durabilité économique des structures et la soutenabilité du travail au regard du vieillissement naturel et de l'allongement de la durée du travail.

L'exposé sur les « Mutations du travail » rapporte les principales idées suivantes :

- L'individualisation personnalisée des pratiques de management se fait au profit de l'efficacité économique mais au détriment des conditions du travail humain ;
- Le transfert des responsabilités vers les opérateurs pose un double problème : reléguer ce que ne souhaitent pas traiter les managers ou décideurs, tout en renforçant l'engagement et l'exposition des travailleurs pour les assumer ;
- Le rôle des managers se renforce ; ils deviennent les leviers de la réussite pour agir sur la productivité des collaborateurs ;
- Le sens du travail devient un objet d'interrogation pour quasiment toutes les catégories de travailleurs ; ceux qui opèrent, comme ceux qui encadrent. Mais, ceux qui décident ne s'en saisissent pas encore, ou peu ;
- Le télétravail constitue une nouvelle voie de développement du travail, plus en phase avec les attentes sociétales, mais pas nécessairement adaptée aux modèles historiques d'organisation et de management du travail humain ;
- Le travail doit faire l'objet d'une nouvelle conception dans sa nature, son organisation, son management, ses temps et lieux pour gagner en cohérence avec les démarches contemporaines de MFS ;
- Le futur du travail est difficile à prévoir et concevoir mais doit nécessairement faire l'objet d'innovations matérielles et immatérielles pour redonner une place au facteur humain ;

- Les expérimentations vers d'autres modes de fonctionnement traduisent la multiplicité des voies à explorer mais aussi les hésitations et méconnaissances qui les sous-tendent ;
- Les décideurs sont plutôt volontaires pour que le monde du travail change mais ils sont aussi réticents à faire évoluer leurs représentations statutaires et leurs rôles effectifs ;
- Il y a une croissance des paradoxes entre la définition et le rôle attendu du facteur humain ; la « dé-salarisation » semble la seule voie. Ainsi, chacun fera ce qu'il entend « souhaiter faire ou non ». Cette perspective suggère la fin du travail humain salarié au profit d'une nouvelle forme d'exploitation « dé-responsabilisante » de la force de travail, qui sera seule responsable de son existence sociale et professionnelle.

La description des « Enjeux quantitatifs et qualitatifs du travail humain » révèle les points suivants :

- Le facteur humain est la valeur ajoutée de la production de biens ou de services, source de gains financiers dont la maximisation passe bien souvent par sa surexploitation ou sa réduction ;
- Il y a une idéologie contradictoire de valorisation du travail humain associée à une tendance à sa rationalisation, qui interroge la reconnaissance sociale de l'apport de l'humain dans le travail ;
- Un mouvement de fond s'amplifie avec le passage de la direction et l'encadrement du travail humain vers le management du facteur humain. Ce déplacement d'objet et d'objectif est motivé par la recherche d'une performance économique au détriment de la performance sociale ;
- La réalité complexe du travail est réduite à une représentation simplifiée et déconnectée de sa complexité ;
- Il y a un décalage entre les intérêts et aspirations des travailleurs et les actions des structures ;
- Les travailleurs ont envie de se développer dans un environnement facilitant adapté aux réalités individuelles et collectives du travail ;
- Les représentations du travail précisent les liens entre le travail et ses conditions de réalisation mais leur complexité révèle aussi la singularité de ces constructions ; les représentations sociales sont transcendées par les représentations individuelles ;
- Le rapport au travail est une construction de sens liée avant tout à la réalité du travail dans sa définition la plus opératoire ;
- Les structures, privées ou publiques, affichent une volonté –modérée- de gérer la santé et le bien-être au travail tout en en méconnaissant les contingences ;
- Les jeunes générations énoncent une voie pour penser le futur du travail, non seulement car ce sont les premiers concernés pour le soutenir, mais aussi car leur distance et implication limitée donnent une représentation lucide et « idéale » du travail humain.

Le développement sur la « Place de l'ergonomie sur les questions du travail » peut être récapitulé comme suit :

- L'ergonomie n'est pas légitime, comme l'atteste l'examen des représentations, ni crédible comme le montre le champ principal de ses sollicitations ; la reléguant essentiellement dans le domaine de la santé et sécurité au travail pour en modifier les conditions physiques ;
- Il y a un paradoxe entre une appropriation du terme « ergonomique » dans le sens commun et le langage courant, avec une réalité de la pratique relevant de compétences spécifiques inscrites dans un domaine scientifique à part entière ;
- La progression des connaissances en ergonomie, sur le travail humain, tient à l'évolution des représentations qui y sont associées. Mais, celles-ci ne sont que le résultat de cadres de réflexion et d'action qui doivent s'étendre grâce à un renouvellement des ressources cognitives (théories et concepts) et sociales (méthodes et pratiques d'intervention) adaptées aux enjeux des mutations du travail humain.

En résumé, les maux du travail évoluent comme les mots qui le définissent. Partant d'une conception stéréotypée, très physique et concrète, ils migrent vers une représentation psychologique, abstraite et « individualisante », sous l'effet conjugué de l'idéologie humaine et de ses inventions technologiques. Réinterrogeant les savoirs et pratiques de gestion du travail et de son organisation, le facteur humain occupe une place tellement centrale que les tentatives pour s'en passer, ou le dépasser, alimentent des formes de déconsidération révélées par une altération de son sens le plus profond.

Sur « Le Management »

La présentation de la « Gouvernance des systèmes de production » pointe les éléments suivants :

- Les approches de MFS traduisent l'évolution de la pensée économique et sociale associée au travail humain ;
- L'OST ne voit en l'humain qu'un prolongement de la machine dont le réglage optimal constitue la meilleure et unique voie de sa productivité ;
- L'ERH introduit la dimension psychosociale dans l'analyse du travail humain mais, ce faisant, elle omet les autres facteurs externes qui conditionnent la réalisation effective du travail ;
- L'AS propose une forme de professionnalisation structurelle et managériale pour l'orientation et l'encadrement du travail des collaborateurs, tout en leur conférant la responsabilité de s'organiser pour atteindre les objectifs fixés par la direction ;
- Le rôle du facteur humain dans le travail fait l'objet d'une prise de conscience progressive en lien avec une idéologie apparente de valorisation mais le considère aussi comme la solution et/ou le problème de la complexité du travail à manager ;
- L'historique des MFS met à jour le substrat conceptuel des pensées dirigeantes du monde du travail dont l'opérationnalisation constatée, de nos jours, emprunte indifféremment dans ces divers modèles les pistes du travail de management du travail, comme l'atteste la variété des projets de management inventés et déployés ;
- L'idéologie économique induit des modes de fonctionnement des structures qui interrogent le rôle du travail humain, le résumant à une matière –première-, qualifiée « pompeusement » de ressource humaine. Ressource qu'il convient d'exploiter sans se soucier de sa finitude quand bien même c'est cette dernière qui éprouve la soutenabilité du travail assigné ;
- Les critiques adressées aux différents types de MFS révèlent leur incapacité à satisfaire les exigences du travail et les besoins du facteur humain, suggérant d'envisager d'autres pistes pour les concilier mais affrontant une forme de conservatisme idéologique tout juste prêt à évoluer par mimétisme ;
- Tant que le travail humain ne sera pas un objet à part entière supposant une compréhension complexe, il restera un objet de transformation simplifié.

La description des travaux sur « L'Encadrement du travail et du facteur humain » peut se résumer dans les idées suivantes :

- Le travail de management est complexe et porté par une multitude d'acteurs situés dans une structure organisationnelle. Celle-ci encadre les actions sans les définir précisément, soulignant l'inconnu de ce qu'elles recouvrent effectivement et de ce qu'elles exigent objectivement et subjectivement ;
- Le travail de management est en apparence similaire à tout autre travail mais le statut des opérateurs concernés change fondamentalement sa réalité et les modes d'analyse pour l'appréhender ;
- Les managers se voient confier un objet, le travail humain, avec des leviers d'action inadaptés à sa mobilisation. Il leur est demandé de le régler, alors que le facteur humain opère selon le principe de la régulation ;

- Le travail de management peut s'apparenter à la conception d'un vêtement où il faut tenir compte des caractéristiques de son « porteur » et de son usage, mais ni l'un ni l'autre ne sont connus et maîtrisés. Le prêt-à-porter est bien souvent choisi, alors que c'est de la « haute couture » qui est requise. Ainsi, bien souvent l'habit n'est pas à la bonne taille ou totalement adapté à l'activité dans laquelle il est revêtu ;
- Le travail humain est tellement plus compliqué que ça, qu'il est plus facile de le simplifier ;
- Le management s'efforce de se rapprocher du facteur humain et dans le même temps il s'éloigne de son travail ;
- Le travail de management est aux prises avec des enjeux humains et sociaux auxquels vont s'ajouter les technologies avancées du traitement de l'information, bousculant encore un peu plus son exercice.

Les « Exemples de démarches » rapportent les principaux points suivants :

- Les structures expriment des demandes pour améliorer le management mais celles-ci ne reflètent pas leurs besoins réels relevant du travail et pas uniquement du facteur humain ;
- Des méthodes existent pour comprendre et transformer le travail de management ; elles se situent sur un axe épistémique dont les bornes sont d'un côté l'adaptation du manager à son travail de management et de l'autre l'adaptation du travail de management au manager ;
- Autant la démarche FIDELIO paraît simple et économique à mettre en œuvre, autant la démarche de Management du Travail semble complexe et coûteuse que ce soit en réflexions ou actions ; la première est en « phase » avec l'idéologie du management et les demandes actuelles des structures, quand la seconde l'est avec la réalité du monde du travail humain ;
- La confrontation aux réalités de terrain, rencontrées par les structures, montre la nécessité de traiter le sujet du management et dans le même temps pointe les limites des ressources cognitives et sociales disponibles et mobilisables pour y faire face.

En résumé, le management s'est construit sur une illusion taylorienne de connaissance convaincue des événements qui structurent la production. La prescription devient la prévision questionnant du même coup l'intérêt d'avoir un manager –si ce n'est pour contrôler et au besoin sanctionner les écarts, les transgressions- et le rôle des travailleurs, réduits à de simples exécutants. Aujourd'hui, le « néomanagement » impose un autre fantasme considérant que les collaborateurs sont les seuls à pouvoir traiter les tensions et contraintes inhérentes au travail, d'où l'autonomie et la responsabilité qui leur sont confiées. Le souhait d'une disparition du salariat, exprimée aussi bien par les travailleurs que les employeurs, révèle cette utopie où chaque acteur serait responsable de la maximisation de ses profits, de manière individuelle et isolée. La mise en autonomie des salariés, loin d'être en pratique antinomique de la sujétion, constitue une technique managériale d'organisation absolument nécessaire parce que fonctionnelle. D'ailleurs, les expériences participatives, de cogestion ou d'autonomisation des équipes, sont autant de tentatives pour réduire l'écart entre travail prescrit et travail réel (Mhulmann, 2021).

Mais, avec cette idéologie, le travail du manager est de plus en plus désincarné relevant d'une réalité virtuelle, avec ses propres objectifs et ses propres outils d'évaluation, d'où est absente la dimension humaine (Dujarier, 2017). Cette persistance d'une vision déformée du travail affaiblit voire interdit la mise en place d'une régulation managériale.

Ce sujet mérite donc que l'ergonomie s'y invite car d'autres l'investissent avec des visions et des visées radicalement différentes et tout autant contestables. Ainsi, la lecture de l'ouvrage « L'entreprise nouvelle » (Bretones et al. 2020) montre bien que des pensées dominantes, façonnées par le passé et une idéologie néolibérale méconnaissant le travail, persistent. Il est dit que « Le management traditionnel, pyramidal, hiérarchique est dépassé » et que la voie est désormais celle

des MMLO, sigle qualifiant les entreprises sans management intermédiaire (Middle Manager Less Organization). Finalement, quand il y a un problème de management, la solution est simple, il suffit de supprimer les managers ! Au-delà, de ce raccourci, cette nouvelle méthode de gouvernance s'appuie sur des principes tels que la confiance, le leadership, l'autogestion, la décision inclusive, la décentralisation, la transparence, l'apprentissage continu, dont l'histoire a montré nettement leurs limites. Pourtant, cela semble encore plus d'actualité, alors même que le sens profond du travail du manager consiste à « manager » la diversité ingénieuse du travail humain.

Sur « L'ergonomie et le management »

Les principales idées à retenir sur « Travaux fondateurs » sont :

- Bien qu'étant un sujet relativement ancien, le management n'a fait l'objet que récemment de recherches pour mettre à jour son contenu ;
- L'ergonomie s'y intéresse depuis moins de trente ans et ses recherches restent limitées. Pourtant la discipline lui reconnaît un rôle effectif et majeur pour comprendre le travail humain ;
- Les investigations conduites et les propositions énoncées par les sciences de gestion ont redynamisé l'intérêt pour cet objet via, notamment, l'interrogation portée sur la réalité de ce travail en vue de mieux « l'outiller » ;
- L'ergonomie et les sciences de gestion, bien qu'originellement opposées dans leurs finalités, trouvent aujourd'hui avec le travail de management un terrain d'entente grâce aux conversations sur le travail dans les espaces de discussion ;
- Les travaux centrés sur le travail réel des managers montrent la complexité de l'activité et par la même en font un travail à part entière qui dépasse les présupposés attribuant son efficacité aux qualités personnelles de ces travailleurs ;

Les « Apports ergonomiques sur le management » peuvent se résumer dans les points suivants :

- Le travail de management est déterminant pour déterminer le travail des collaborateurs ; c'est un travail de régulation pour permettre les régulations opérées par les travailleurs. Ce qui différencie les premiers des seconds, c'est le niveau organisationnel dans lequel ces causes et conséquences se développent ;
- Le travail de management crée et comble, dans un mouvement plus ou moins alternatif, l'écart entre le prescrit et le réel du travail humain ;
- La combinaison du statut et du rôle de manager est une source potentielle de dissonance cognitive nourrie par la conciliation, souvent impossible entre la volonté et la possibilité ; le souhait et la réalité, le « pensé » et le « fait » ;
- Au-delà d'une explication mobilisant la rationalité limitée des acteurs organisationnels, il apparaît que le travail de management est plus que complexe, il est compliqué ;
- Sur la scène du travail, les managers sont tout à la fois scénaristes, acteurs, metteurs en scène, décorateurs, costumiers, souffleurs... mais aussi spectateurs et critiques de la pièce qui se joue avec eux et « devant leurs yeux » ;
- L'esquisse d'une modélisation du travail de manager encourage à élargir le cadre de réflexion pour intégrer non seulement leur activité mais aussi celle des collaborateurs. Leur interdépendance complexifie l'exercice de formalisation en introduisant des facteurs communs et spécifiques qui se situent dans des niveaux de détermination plus ou moins emboîtés ;

Les « Limites ergonomiques sur le management » portent sur les aspects suivants :

- Les principes d'intervention ergonomique sont un point de départ nécessaire et utile pour comprendre le travail de management mais ils ne suffisent pas à assurer sa transformation. En effet, cette dernière suppose au préalable de remettre en question un état antérieur insatisfaisant pour aller vers un territoire inconnu à construire ;

- L'enjeu de l'évolution nécessaire du travail de management est à l'aune de l'étendu des effets des MFS sur le management humain ;
- La pluridisciplinarité mobilisée par l'ergonomie constitue un atout pour se positionner de manière transversale sur les questions du travail humain mais c'est aussi une faiblesse pour la considérer comme étant « spécialisée sur un sujet complexe en lien avec le travail. Cette situation s'apparente, dans une certaine mesure, à celle du médecin généraliste dont les connaissances lui permettent de reconnaître une grande partie des troubles de santé mais sa capacité prescriptive se limite bien souvent aux maux bénins et rarement « vitaux » ;
- L'ergonomie a culpabilisé le travail de management, avant de le reconnaître et de s'y intéresser. Quant à ses résultats probants pour transformer les situations de travail, ils sont bien souvent si limités qu'ils pointent à nouveau en direction des managers, dont l'engagement à la transformation serait modéré ;
- Le cadre réglementaire, opportun au développement de la discipline, freine aujourd'hui son expansion. La recherche récurrente d'une reconnaissance officielle du métier, comme protecteur de sa légitimité « statutaire » dans l'usage d'un titre, ne peut qu'accentuer cette logique. D'ailleurs c'est plus d'une extension de son espace (de discussion) et de ses prérogatives, que l'ergonomie a besoin ;
- Finalement, il ne lui manque que des projets pour s'y essayer ; la recherche constitue ici le « prétexte » idéal et le mode opératoire adapté pour soutenir cette ambition : elle coûte peu, implique modérément, mais peu rapporter...

Sur « Les environnements capacitants »

« L'historique de la notion » peut se résumer comme suit :

- Loin d'être nouvelle, elle trouve un regain d'intérêt grâce aux dispositifs de promotion de valeurs alliant l'humain, la société et l'économie.

La présentation des « Capabilités et environnements capacitants » comporte les idées suivantes :

- Grâce à la définition des capabilités, l'ergonomie s'empare de ce concept pour l'inscrire dans une approche positive du travail au bénéfice des performances économiques et sociales ;
- Les apports multiples de disciplines connexes à l'ergonomie, enrichissent la construction de ce « contexte » propice au développement du travail et du facteur humain ;
- Cette lecture des situations de travail offre un questionnement du travail humain proposant de relier la multiplicité des déterminants organisationnels à la diversité des effets et méfaits des conditions du travail ; ce faisant le système de travail est appréhendé comme une organisation plus ou moins capacitante, où les relations sociales de travail sont centrales pour opérer des régulations ;
- Les enjeux des EC deviennent des principes universels pour appréhender de manière holistique la question des conditions de travail.

L'exposé traitant de « L'Intervention capacitante en conduite du changement » rapporte les éléments suivants :

- Le cadre conceptuel de l'EC devient finalement une illustration de la démarche ergonomique qui peut alors se revendiquer comme étant celui-ci, rendant en quelque sorte le « concept opérant ».

La « Définition a posteriori de l'ergonomie constructive » fournit une idée clef, à savoir :

- Cette nouvelle formulation de la discipline permet de rendre compte d'une voie différente, au moins sur le plan de la forme, pour comprendre et transformer le travail humain, empruntant une perspective plus positive et volontaire, ainsi qu'une opportunité pour envisager les situations actuelles dans un futur différent.

La partie relative aux « Limites et opportunités » révèle les points suivants :

- La séduction initiale des EC, liée en partie au lexique nouveau et à la conceptualisation constructive, souffre tout de même de limites quant aux facteurs intégrés, aux enjeux de remise en cause des savoirs

acquis dans les structures, aux volontés affichées en matière de changement effectif et à la complexité introduite à cette occasion ;

- L'appropriation de ce cadre théorique est loin d'être évidente dans l'univers académique. Aussi, avant d'en entendre parler dans les structures productives et se voir adresser des demandes qui en relèvent, du chemin reste à parcourir ;
- Un signe positif est tout de même repéré, avec l'utilisation, par les sciences de gestion du concept d'EC. Elles en prolongent son emploi dans une démarche de « conception sociale » où les managers deviennent des « concepteurs sociaux ».

Sur « La créativité et l'innovation »

La partie sur les « Origines de la nouveauté et du changement » précise les points suivants :

- L'innovation apparaît comme une source de changements et d'évolutions. Elle prend diverses formes et son usage se répand pour s'appliquer à une multitude d'objets matériels ou immatériels ;
- Appliquée à l'organisation du travail, elle devient une voie « d'innovation managériale » (IM). Ce concept prend de l'ampleur dans sa promotion médiatique mais surtout en anglais. L'ergonomie, que ce soit en anglais ou en français, y est associée très marginalement ;
- Bien que Schumpeter (1939) puisse être considéré comme le père fondateur de sa formalisation, l'étape qui précède l'innovation, la créativité, lui a échappé ;
- La psychologie, notamment, s'en ait saisie par la formulation d'hypothèses sur les processus cognitifs et sociaux.

Les « Approches de la créativité » rapportent les principales idées suivantes :

- La créativité n'a pas un caractère absolu. C'est son adéquation au problème traité qui la fonde au regard du contexte dans lequel elle émerge ;
- L'approche multivariée confirme l'existence d'une combinaison de facteurs internes, propres à l'humain, et externes ayant trait à l'environnement. Cette association détermine, notamment, le potentiel créatif nécessaire à la production créative ;
- La description du processus créatif précise les phases de son déroulement ainsi que les stratégies mobilisées ;
- L'identification des facteurs de la créativité démystifie la représentation de sens commun attribuant cette capacité uniquement aux plus « intelligents ». Dans le même temps, elle souligne sa complexité, laissant penser que la réunion des « ingrédients » idéaux pour la créativité est une gageure ;
- L'approche systémique donne une vision plus « sociale » de la créativité où interagissent le créateur, le domaine et la société ;
- Ces deux approches ne sont pas opposées et forment plutôt deux niveaux de lecture du phénomène : au niveau micro, notamment, avec les facteurs de personnalité et au niveau méso dans les interactions sociales ;
- Les modèles de la créativité et de l'innovation présentent des convergences offrant la possibilité de les relier, mais certains mécanismes psychologiques et sociaux restent à éclairer pour rendre compte précisément du processus intégral et combler l'absence d'explications de la théorie de Schumpeter (1939) ;
- L'ergonomie s'empare assez peu de ces questions qui occupent pourtant une place centrale dans sa pratique d'intervention : comprendre le travail pour le transformer pouvant s'apparenter à une forme de création donnant lieu à une innovation.

Les « Approches de l'innovation » peuvent se synthétiser ainsi :

- L'innovation repose sur de nombreux mécanismes liés à la diversité des acteurs mobilisés ou concernés par celle-ci. Le dépassement qu'elle constitue, en fait une sorte de transgression bousculant l'ordre normal qui rappelle ici son acception en psychologie sociale ;

- Le changement introduit par l'innovation est à l'origine de la transformation constatée ; cette dernière peut alors devenir une source de stimulation de nouvelles innovations dont le sous-processus créatif s'empare, laissant entrevoir les hypothèses explicatives relatives à la frustration mais aussi à l'application du modèle « Analogies et Gestion des contraintes » ;
- Finalement, la portée d'une création ne peut s'apprécier qu'à travers l'innovation engendrée, c'est-à-dire la transformation qu'elle produit. Dans les deux cas, des mécanismes psychosociaux sont à l'œuvre. Entre la créativité et l'innovation, ils s'inscrivent dans le registre de l'évaluation ; entre l'innovation et la transformation, ils sont caractérisés par l'acceptation (située). Le premier est le fait d'experts quand le second est à la main des bénéficiaires ou utilisateurs finaux ;
- L'apparition du concept d'IM offre une compréhension des mutations des modèles de MFS tout en les stimulant dans une perspective constructive, au profit d'une quête d'un nouvel équilibre social et économique du travail humain ;
- Bien que moins radicale dans sa forme que l'innovation technologique, l'IM a des implications majeures dans la reconfiguration des systèmes de production que ce soit dans les structures « gouvernancielles » ou organisationnelles, les dispositifs managériaux ou les relations socioprofessionnelles ;
- Les sciences de gestion décrivent le processus de l'IM et les transformations consécutives, visant d'une manière générale à encourager le travail collectif horizontalement et verticalement ;
- Les différents modèles d'IM ont une contribution plus ou moins prononcée sur le plan productif en fonction du niveau d'autonomie octroyée ;
- Ces nouvelles modalités de collaboration AU et DANS LE travail reposent simultanément sur un fonctionnement prônant l'agilité et l'adaptation ainsi que l'adoption d'une posture individuelle caractérisée par l'engagement et la responsabilisation. Néanmoins, ces éléments sont posés comme des conditions « nécessaires » sans préciser les modalités de leur avènement ; il faut que ce soit « ainsi », quant à expliquer comment y parvenir cela reste inconnu ;
- En psychologie du travail, l'IM fait l'objet d'investigations, dans les facteurs individuels, notamment, qui en sont à l'origine ou bien en tant que méthode d'intervention ;
- L'identification des variables déterminantes et modératrices montre l'influence des conditions de travail favorables au développement de l'IM. Mais, l'alternance de leurs statuts, pour ne pas dire leur « ubiquité », laisse entrevoir l'IM comme résultant d'un phénomène tautologique. Or, cela rend difficile l'identification leur origine, tout en faisant abstraction du processus créatif dont la compréhension systémique pointe le rôle de l'acceptation sociale située de l'innovation ;
- Le Dispositif d'Innovation Transitionnelle (DIT), mis au profit de la transformation du « travail », introduit le rôle des mécanismes psychiques, et plus précisément affectifs. En cela, il souligne les modalités nécessaires de l'accompagnement au changement pour permettre une transformation effective ;
- Ce dispositif est « innovant » dans sa conceptualisation ainsi que dans son opérationnalisation puisque les traditionnels espaces de discussion sont appréhendés comme des espaces de transition psychique. Les séances collectives sont en quelque sorte une expérience cathartique et développementale, qui s'apparente aux facteurs de conversion des environnements capacitants. C'est aussi le support concret du processus créatif ;
- La mobilisation quasi-exclusive des acteurs internes, dans le DIT, offre une opportunité pour valoriser leurs compétences professionnelles tout en introduisant de possibles biais de discernement entre les causes et corrélations observées relativement aux sujets traités ;
- Les résultats de cette démarche ne font pas l'objet d'une démonstration probante au regard des objectifs visés et surtout rien n'est dit quant au coût d'engagement, notamment financier, consenti par la structure pour s'y investir. Or, ce point est crucial car c'est aussi en fonction de celui-ci qu'il est décidé et initié, par les structures, et que les transformations aboutissent ;
- Enfin, les compétences des acteurs internes, notamment en matière de réflexivité sur leurs pratiques, sont essentielles mais peuvent aussi se révéler bloquante, surtout quand ils n'arrivent pas à voir, ou mettre à jour, les contingences de leur activité ;

- L'innovation semble consubstantielle à l'approche ergonomique et à la pratique des ergonomes. Elle offre de nouveaux cadres de réflexion et d'action pour concevoir des paradigmes de MFS ;
- Bien que les démarches ergonomiques ne se posent pas explicitement dans le registre de l'innovation, les transformations préconisées pourraient être reconnues comme telles. Apparaît clairement, ici, le rôle des acteurs, notamment internes, dans la reconnaissance de l'innovation mais aussi une forme d'invisibilité tenant notamment au déroulement d'un processus logique où, après avoir identifié des causes « déterminantes », celles-ci deviennent « naturellement » des leviers d'action, occultant les cadres de pensée mobilisées pour créer et inventer ;
- La simulation organisationnelle, ou la taxonomie des activités collectives, sont des dispositifs innovants pour l'intervention ergonomique. Ils posent, chacun à leur manière, des conditions nouvelles de transformation, soit à l'aide d'une projection ayant un caractère d'expérimentation, soit au moyen d'une catégorisation servant à repérer de nouvelles formes d'organisation du travail ;
- Les sciences de gestion s'emparent habilement des connaissances ergonomiques pour les introduire dans une conception organisationnelle dont l'évolution incrémentale est pertinente pour transformer progressivement en s'appuyant sur l'existant, sans trop le « bousculer ». Cette stratégie est intéressante pour obtenir un engagement « librement consenti » des acteurs.



Au regard de ces différents constats, se dessinent les contours et l'ambition de mon programme de recherche nécessitant le développement d'une nouvelle approche et l'élaboration d'un paradigme adéquat, afin de poursuivre mon investissement scientifique et professionnel. C'est l'objet de la quatrième et dernière partie de ce document.

PARTIE IV – PERSPECTIVES DE RECHERCHE

Pages 192 à 230

« *Approche ergonomique de l'innovation managériale pour concevoir des situations de travail capacitantes* », voilà un titre qui peut paraître bien long, complexe, ambitieux pour ne pas dire présomptueux. Pourtant, ce n'est, selon moi, qu'UNE réponse – parmi d'autres (Petit, 2021 ; Mollo, 2022) – pour faire face à l'ampleur des enjeux contemporains et futurs du travail humain. Les mutations qu'il rencontre, bousculent son existence réelle et représentée ; l'objectivité qu'il recouvre et la subjectivité qui en découle.

Cet intitulé s'efforce de rendre compte d'une proposition pour renouveler un cadre de réflexion et une structure d'action qui pourrait se résumer plus simplement par la formule « *Travailler autrement, avec efficacité et satisfaction* ».

Dit ainsi, cela peut sembler plus simple à entendre et comprendre, mais très vite la question du « comment » prend place ; attendant une solution empreinte de conseils avisés, de recommandations pratiques, de principes opérationnels. Pourtant, la chose n'est pas aisée. Elle mérite donc un développement approfondi auquel cette dernière partie va apporter des explications au travers de deux chapitres.

- Le Chapitre 14 (p. 192), intitulé « Des connaissances acquises vers celles à développer », expose les fondements, finalités et conséquences du point de vue adopté. Il propose une description de l'approche envisagée ainsi que du modèle d'analyse employé ;
- Le Chapitre 15 (p. 205) aborde « Les axes thématiques et les opérations associées ». Il détaille les recherches futures, en identifiant des questions débouchant sur des objectifs traduits. Des éléments de méthode sont également donnés pour rendre compte de réalisations effectives et possibles.

Le tout est clôturé par une synthèse (p. 232) qui précise mes intérêts et motivations personnelles pour l'obtention de cette HDR.

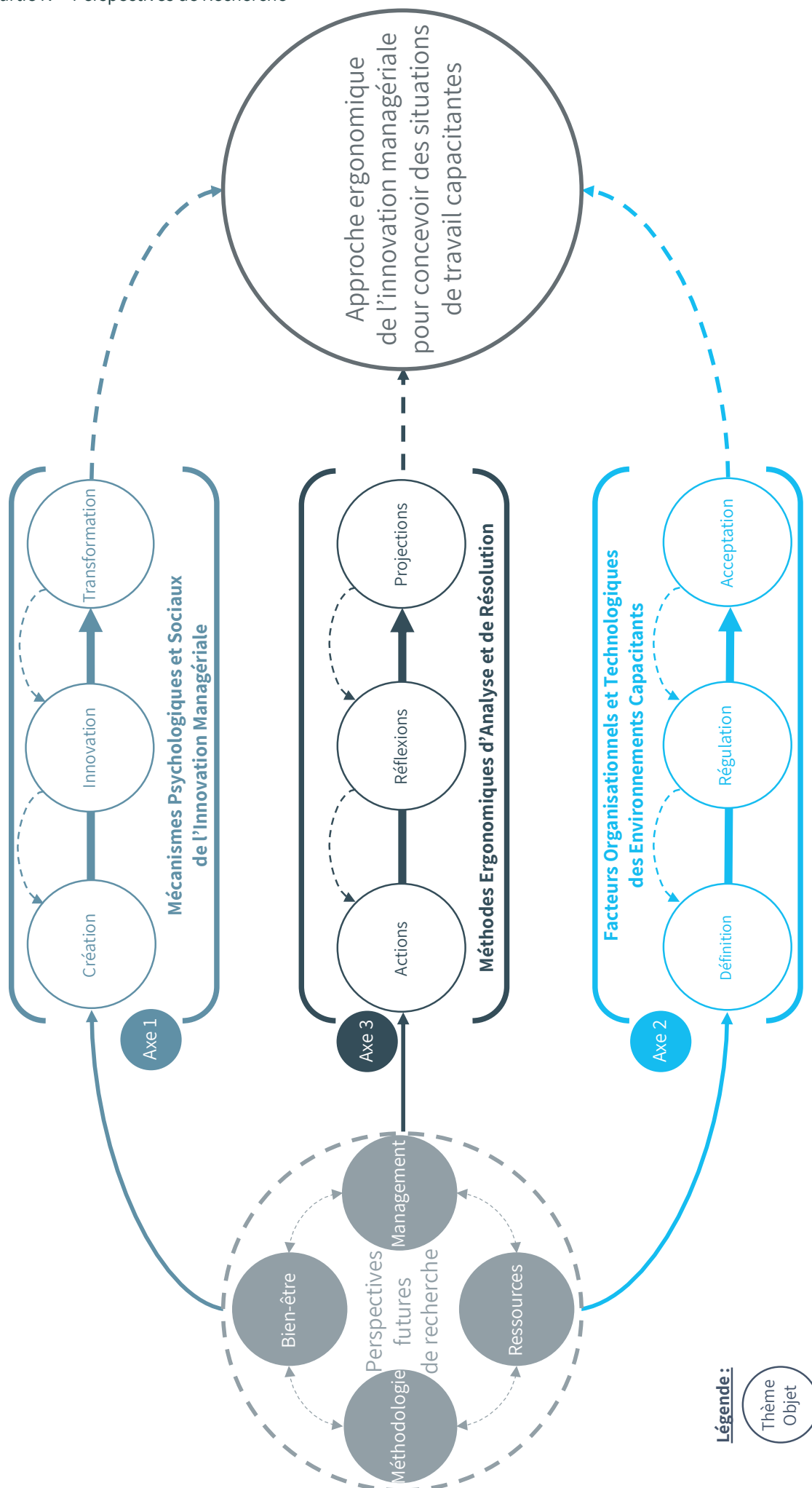
Chapitre 14. Des connaissances acquises vers celles à développer

Grâce aux connaissances issues de mes travaux et des investigations menées dans la littérature, une préfiguration de mes perspectives de recherche se dessine autour de trois axes thématiques (cf. Figure 52, p. 193) :

- L'axe 1 (p. 206) s'intéresse aux mécanismes psychologiques et sociaux relatifs à la production créative, l'intégration des innovations et leur acceptation dans les situations de travail ;
- L'axe 2 (p. 213) traite des facteurs organisationnels et technologiques du travail relativement à la définition des ressources, la régulation du travail et la transformation des situations ;
- L'axe 3 (p. 223) est volontairement positionné entre les deux premiers pour indiquer sa transversalité par rapport à ceux-ci. Il renvoie aux méthodes de recueil et d'analyse pour appréhender les actions, réflexions et projections associées au travail humain.

Ces trois axes constituent la structure de mon programme de recherche, qui vise à contribuer à la compréhension de la dynamique, des facteurs et des conditions influençant l'innovation managériale dans la conception d'environnements de travail capacitants grâce une approche ergonomique. À ce stade, ce schéma autorise l'identification des objets devant être abordés ainsi que les liens rétroactifs à établir dans chacun des axes. Toutefois, cela ne suffit pas pour caractériser les champs d'applications des projets et opérations de recherche à réaliser et diriger, tout au plus cela permet de les « situer ». Le Chapitre 15 s'attachera à les présenter plus amplement (p. 205).

Figure 52. Axes thématiques des perspectives de recherche futures

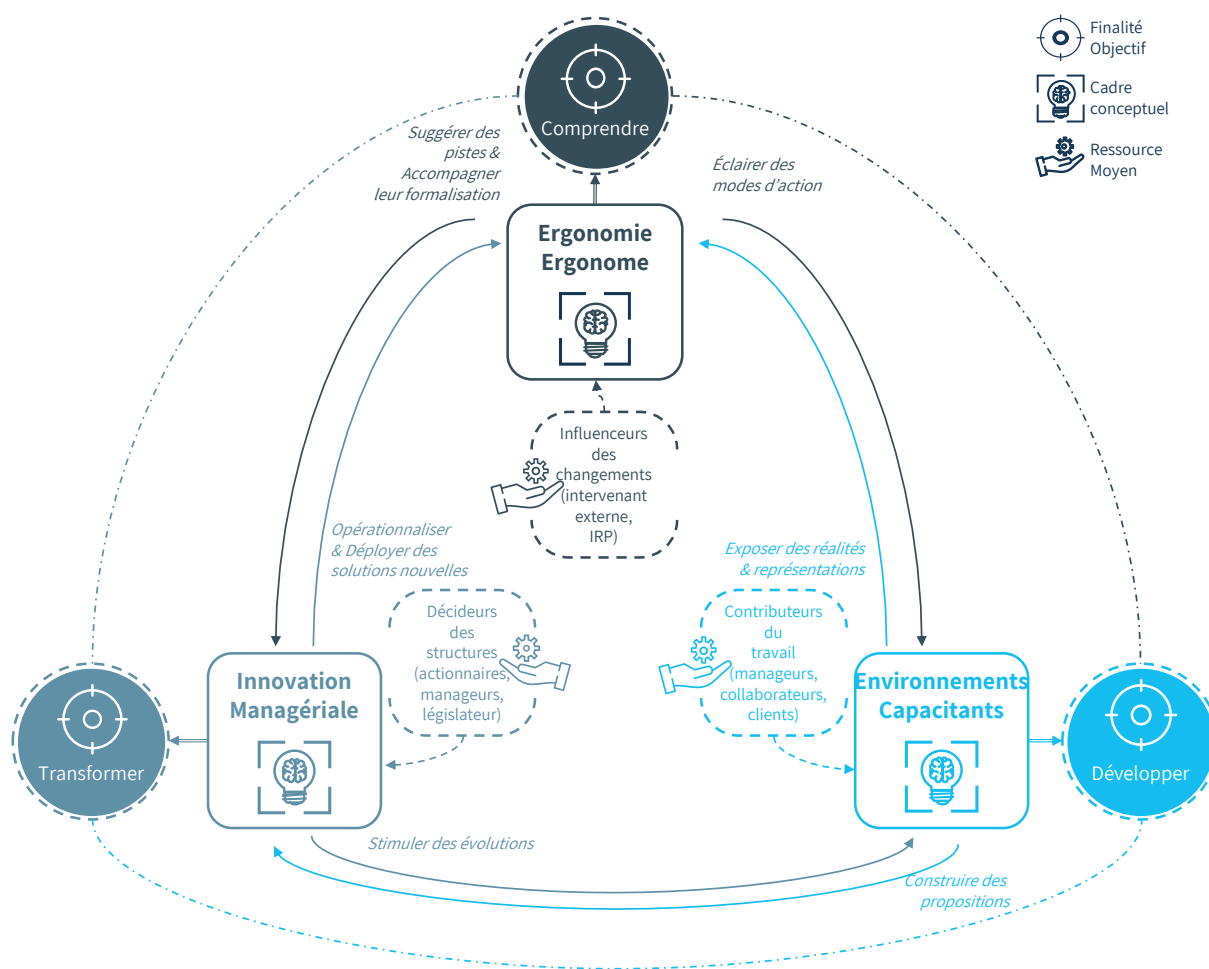


14.1 Définition du cadre conceptuel intégratif

Les savoirs formalisés grâce à mes différentes expériences professionnelles, dans les champs de la formation, la recherche et l'intervention, complétés par ceux fondés sur l'analyse de la littérature, m'amènent à schématiser l'objet de mon HDR que je nomme « Approche ERIMEC » (cf. Figure 53). Cet acronyme rassemble l'Ergonomie (ER), l'Innovation Managériale (IM) et les Environnements Capacitants (EC).

Cette schématisation est une proposition pour envisager la façon dont l'ergonomie peut étudier, et l'ergonome intervenir sur, l'IM et les EC à la fois spécifiquement mais aussi sur leurs relations.

Figure 53. Schématisation de l'approche ERIMEC



Dans cette figure, chacun des trois composants représente un cadre conceptuel, dont la finalité est reliée aux autres, soutenant l'idée que la transformation est au service du développement grâce à la compréhension :

- Pour l'Ergonomie, il s'agit de comprendre le travail humain dans ses multiples dimensions et répercussions ;
- Concernant les EC, ils visent à développer le travail humain aux plans de la santé, du bien-être et de l'efficacité productive ;
- L'IM, quant à elle, a comme objectif de transformer les situations du travail humain.

Ces composants dépendent d'acteurs dédiés :

- L'ergonomie est alimentée par les tenants du métier (intervenants externes ou internes) et les représentants du dialogue social (IRP) ;
- Les EC recueillent la participation de tous ceux qui travaillent, indépendamment de leur statut dans la structure, et participent à la co-production des biens ou services ;
- L'IM est nourrie par ceux qui détiennent le pouvoir décisionnel et notamment les managers.

Chaque composant est autant une ressource qu'un facteur de conversion, mais avec un rôle spécifique :

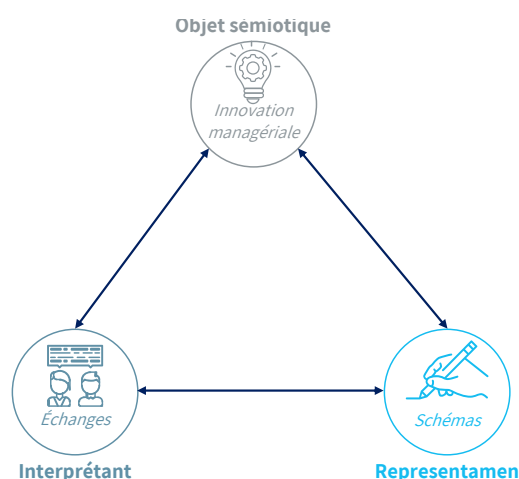
- Ici, l'Ergonomie se positionne à l'interface de l'IM et des EC, qu'elle propose de relier grâce à ses capacités d'analyse, de suggestion et d'accompagnement des pistes de progrès.
- Les EC rendent compte des situations du travail, construisent les propositions et sont l'objet des transformations ;
- L'IM stimule les suggestions et assure leur opérationnalisation et déploiement.

Ce schéma explicite ainsi l'intention de mon programme de recherche. Il s'agit de mobiliser la discipline « ergonomique », conjointement avec l'exercice du métier d'ergonome, au profit du développement d'environnements de travail capacitants et au moyen de l'innovation managériale. Il s'agit donc d'une macro-perspective globale dont l'enjeu réside dans une synthèse combinant ces cadres conceptuels. Cela suggère une évolution de la discipline dont l'identité épistémique et professionnelle tient avant tout à ses méthodes. Aussi, ce n'est pas qu'un changement de contenant, c'est une modification de son contenu dans la mesure où il faut incorporer de nouveaux ingrédients théoriques, conceptuels voire méthodologiques afin d'offrir à l'ergonomie une conceptualisation singulière pour servir son projet d'adaptation du travail à l'homme.

Ici, l'IM représente un « prétexte stratégique », une porte d'entrée discrète mais suffisamment attractive pour autoriser d'autres manières d'envisager le réel avec des implications maîtrisées et ne requérant pas nécessairement une transformation effective, aux yeux des commanditaires d'interventions externes.

Dans la mesure où l'ergonomie a une reconnaissance limitée et biaisée dans son utilité et efficacité pour concevoir le travail humain, l'innovation offre une voie pour converser, se confronter et coopérer avec ceux-là mêmes qui la portent, les décideurs. La réussite d'une telle aventure suppose de pouvoir essayer. Or, c'est en cela que l'innovation managériale constitue une tentative d'incursion pour modifier, a minima, les représentations d'un futur du travail envisageable. Dès lors que le sujet peut être pensé, il prend une forme objectale n'interdisant plus, ou moins, l'introduction d'un nouvel objet. Peirce (1998) souligne qu'il existe une relation sémiotique triadique dans laquelle les signes et les interprétations interagissent avec les phénomènes « dans le monde » qu'ils représentent, et ce sens découle de cette interaction. En d'autres termes, il propose qu'un objet sémiotique (c'est-à-dire l'IM) est une composante distincte de sa schématisation (soit, le representamen) mais constitue la base pour en élaborer sa signification grâce aux échanges (c'est-à-dire l'interprétant). L'interrelation des trois composantes du signe constitue

Figure 54. Triade sémiotique de Peirce appliquée à l'IM dans l'approche ERIMEC (source : Peirce, 1998)



le système sémiotique et le processus de signification. J'emploie d'ailleurs largement ce procédé dans ce document ; sa soutenance orale viendra le compléter lors des échanges avec le jury d'HDR.

Ainsi, je pense que l'approche ERIMEC présente un double intérêt aux niveaux de :

- La recherche en ergonomie ;
- La pratique du métier d'ergonome.



Toutefois, elle pose deux questions épistémiques fondamentales relatives d'une part à la légitimité disciplinaire sur ces sujets et d'autre part à la crédibilité de l'intervenant ergonome susceptible d'y prodiguer des conseils. En effet, il n'est pas nécessairement envisagé que l'ergonomie produise des connaissances sur ces questions et encore moins que des demandes soient adressées aux ergonomes pour y répondre. D'ailleurs, l'antériorité historique des sciences de gestion sur ces aspects est patente, tant dans la production de connaissances que la formation opérationnelle des managers, par exemple. Ces actions ont induit un cadre représentationnel fondateur –voire indéracinable- qui obère potentiellement de considérer le sujet autrement qu'au travers des qualités intrinsèques du facteur humain. Les théories du management, opérationnalisées dans les structures productives, renforcent cette représentation socioprofessionnelle « exclusivement individu-dépendante » où l'adaptation de l'homme au travail est privilégiée et promue. Néanmoins, l'ergonomie peut s'y intéresser car la conception des systèmes de travail relève pleinement de son champ de réflexion et d'action.

C'est en se saisissant de cette approche qu'elle peut alimenter une stratégie de différenciation et d'évolution, au-delà des registres où elle est attendue. Mais, pour cela, il faut l'examiner non-seulement sous l'angle théorique, mais aussi méthodologique et pratique, grâce à un véritable programme de recherche, tant scientifique que technologique, associant le terrain et impliquant la coopération de plusieurs acteurs ayant des objectifs similaires.

14.2 Implications sur l'approche à déployer

Historiquement, l'ergonomie s'est intéressée aux conditions physiques, puis mentales du travail. Cette attention a forgé une certaine identité de l'ergonome le qualifiant de « myope » qui « ne voit bien que de près, le nez sur un travail précis et délimité, les lunettes braquées sur des travailleurs identifiés et accessibles » (Darses & Montmollin, 2006). C'est plus récemment qu'il a porté son attention aux aspects organisationnels notamment en raison des échecs rencontrés par une approche trop limitée au « poste de travail » (Hendrick, 1991).

Désormais, l'ergonomie cherche à prendre en compte l'activité du travail dans une situation qui ne se limite pas au poste ou à l'interface de l'ordinateur, mais qui s'élargit à l'entreprise, à la société, en englobant les déterminations sociales, culturelles, économiques et idéologiques (Darses & Montmollin, 2006).

Cet élargissement du champ, pour « prendre de la hauteur » au propre comme au figuré, est d'autant plus encouragé que les vrais enjeux du travail se situent dans les étages les plus élevés des instances de gouvernance des structures. Ce sont à ces niveaux que les décisions stratégiques influent significativement sur les conditions du travail humain. L'ergonomie s'efforce depuis longtemps d'argumenter son utilité « en amont », sa mobilisation le plus tôt possible dans les projets, pourtant, comme le montre mes expériences de terrain, c'est rarement le cas. L'ergonome intervient bien

souvent quand les fondations sont posées, quand bien même celles-ci vont induire une construction bancale, déséquilibrée du système de travail.

En outre, le dialogue développé avec le terrain rappelle la résistance du réel pour être cerné ; « c'est toujours plus compliqué que ça ». Quant à l'objectif de transformation, c'est aussi un leitmotiv pour trouver d'autres leviers, d'autres variables, afin d'aller jusqu'au bout, « coûte que coûte ». Pour ce faire, l'ergonomie ne craint pas d'intégrer des savoirs disciplinaires nouveaux dès lors qu'ils accroissent sa compréhension du travail humain et soutiennent sa finalité d'action. Cette qualité « aventurière » s'illustre bien dans la vision systémique qu'elle a proposé, qualifiée de « macro-ergonomie » (Montmollin, 1992). Celle-ci apporte une lecture sociotechnique descendante du système de travail et de ses interactions avec le facteur humain. Elle incorpore et applique des concepts, des méthodes et des procédures de la théorie des systèmes sociotechniques, notamment, afin d'offrir au domaine de l'ergonomie une conceptualisation unique pour la conception et la mise en œuvre de technologies avancées dans les systèmes organisationnels. Ainsi, en s'attaquant aux problèmes par le sommet, plutôt que par la base uniquement, elle peut induire des changements probants et pas simplement quelques modifications localisées au niveau des postes de travail.

Il faut cependant se garder de privilégier les déterminants macroscopiques du travail au détriment des déterminants locaux de l'activité, lesquels doivent nécessairement être pris en considération pour mener une véritable intervention ergonomique. À titre d'exemple, l'étude de l'activité de travail doit aussi traiter de celle des managers puisqu'ils sont des vecteurs des transformations envisagées. Ce faisant la cible est moins l'activité des collaborateurs que les dispositifs organisateurs et gestionnaires du travail humain.



Toutefois, l'approche macro-ergonomique présente de nombreuses faiblesses au niveau de son « outillage ». Son ambition de lier « haut » et « bas » suppose de concevoir, éprouver et améliorer des méthodes d'analyse et donc des modèles de situations observées impliquant non seulement l'environnement technologique et organisationnel mais aussi les opérateurs eux-mêmes. Sa finalité de transformation implique, par exemple, de faire dialoguer collaborateurs et managers. Pourtant, traditionnellement ces derniers sont « évincés » dans les entretiens collectifs à visée de diagnostic ou dans les groupes de travail d'élaboration de solutions afin, dans les deux cas, d'autoriser une parole « libre », non contrainte ou contrariée par la présence de la hiérarchie.



Il est à noter que cette perspective est d'actualité puisque, à titre d'exemple, un cabinet de conseil en ergonomie, créée en 1977 par J. Wood et implantée en Grande-Bretagne (CCD Design & Ergonomics, <https://www.designbyccd.com/>), a décidé récemment de se renommer en tant que Mima (<https://mimagroup.com/>). Ce sigle résulte de l'assemblage des termes « micro » et « macro ». Les dirigeants expliquent cette évolution car d'une part le mot « ergonomie » est réducteur au regard des missions qu'ils réalisent et d'autre part il existe encore des malentendus courants sur ce terme. L'acronyme choisi décrit la réalisation de leurs prestations consistant à alterner une approche macroscopique –d'un système ou d'un voyage de bout en bout- à une approche microscopique centrée sur la tâche, le poste de travail et les interfaces logicielles. Selon eux, cela reflète mieux ce que l'ergonomie peut faire en tant que discipline ainsi que leur objectif d'intervention « *voir le monde à travers les yeux des utilisateurs* ». Ils argumentent également cette position en précisant que cette perspective holistique, à l'échelle d'un système, est incontournable car « la réussite des expériences d'usage dépend de la qualité des interactions individuelles, au niveau micro, mais aussi de la façon dont elles fonctionnent ensemble, au niveau macro » (The Ergonomist, 2022). Ainsi, ils proposent de

couvrir les dimensions physiques et numériques des situations de travail en s'intéressant, par exemple, à la conception inclusive aussi bien en termes d'accessibilité physique que sociale pour faciliter les interactions avec les opérateurs, les installations et les services. Enfin, ils précisent que ce changement est aussi issu de constats faits auprès des entreprises clientes. Celles-ci reconnaissent la valeur stratégique d'une perspective écosystémique reliant ces dimensions.

Autrement dit, face aux enjeux actuels du travail, de la discipline et du métier, l'ergonomie doit non seulement préserver sa « myopie » mais aussi mettre à profit sa « presbytie ». Cette affection liée au vieillissement révèle une forme de maturité en quelque sorte. Au niveau physiologique, la presbytie amène à tendre les bras ou prendre du recul pour repérer les détails essentiels, déchiffrer les textes, soutenir la lecture. Il en est de même aux plans scientifique et professionnel. L'ergonomie et l'ergonome doivent combiner une approche distale et proximale :

- Sur le plan disciplinaire, cela suppose de proposer de nouvelles « lunettes » permettant de saisir l'infiniment petit avec une perception la plus large possible, grâce à un modèle multifocal ;
- Pour la pratique, il s'agit alors de se l'approprier et l'appliquer in situ grâce à des méthodes autorisant de voir vers le haut et loin, tout en regardant vers le bas, au plus près ; c'est d'ailleurs ainsi que fonctionnent les verres progressifs.

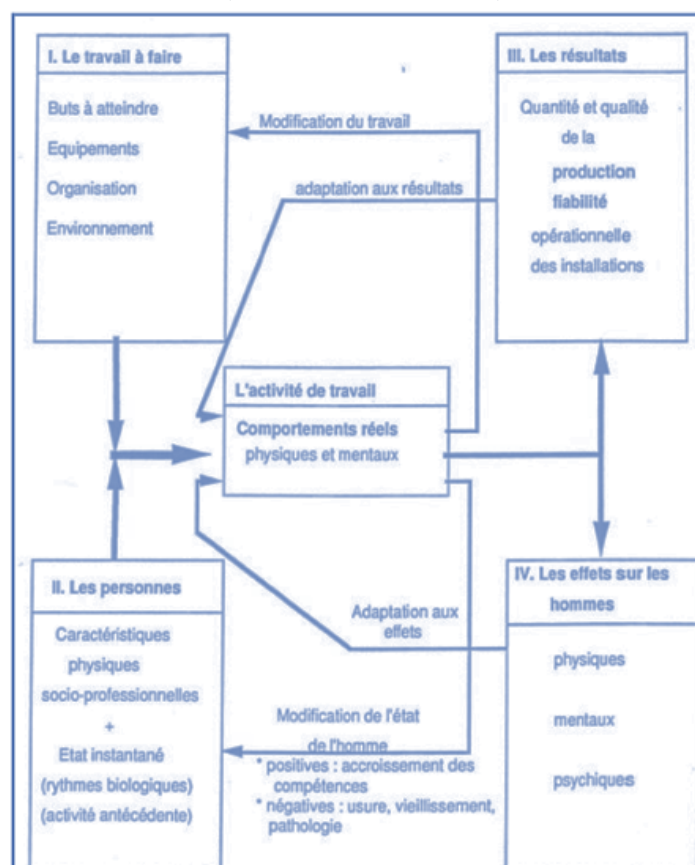
Mais cet exercice est périlleux car s'il n'est pas maîtrisé alors il donne le tournis et peut être à l'origine de céphalées !

14.3 Proposition d'un modèle d'analyse de l'activité

Le souhait de participer à un « nouveau socle » de l'ergonomie, lui permettant d'accéder à des territoires inédits, comme le propose l'approche ERIMEC, impose une extension du modèle original d'analyse de l'activité pour y inclure de nouveaux déterminants ainsi que des externalités inconnues jusqu'alors. Cela requiert également de comparer les aspects « extrinsèques » de la tâche et de la situation avec ceux « intrinsèques » de l'activité pour révéler comment ces « macro-facteurs » influencent l'activité de travail. En disant cela, il semble que l'une des qualités de ce modèle doit être alors d'intégrer toutes les variables explicatives de l'activité, de préciser leurs interactions, et surtout ne pas se contenter de les rajouter.

Dans les années 1970, Leplat et Cuny (1977) ont conçu le modèle de double régulation de l'activité, dit « schéma à 5 carrés », pour aborder les situations de travail (cf. Figure 55). Repris et modifié à plusieurs reprises (Christol et al., 1979 ; Leplat, 1997 ; Guérin et al., 2006), il met en relation, via l'activité, les déterminants du travail avec ses effets sur

Figure 55. Schéma à 5 carrés d'après Christol et De Terssac
(source : Christol et al. 1979)



« l'opérateur » et la performance de l'entreprise.

Ce modèle a plusieurs limites :

- Il ne distingue pas les niveaux de causalité en pondérant, par exemple, l'influence des facteurs internes et externes ;
- Il n'envisage pas la dimension temporelle de survenue des effets ;
- Il ne précise pas les différentes dimensions de l'activité de travail (visible, invisible, réalisée, inaccomplie), ni leurs origines et résultats respectifs.



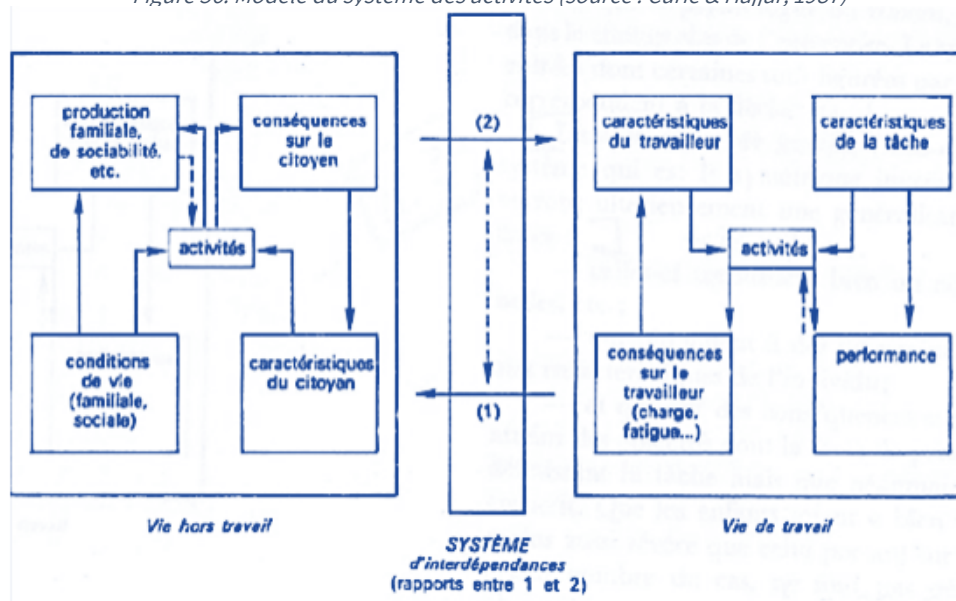
Sur le plan pratique, il ne permet pas d'appréhender précisément les formes contemporaines du travail, telles qu'elles s'observent dans les relations de service, par exemple, ou bien même la dynamique sociétale dans laquelle s'inscrit le travail réalisé, susceptible d'influer sur son déroulement (Van Belleghem, 2019). Or, ce sont aussi des sources de prescription qui complexifient le travail. En outre, les nouvelles formes d'organisation du travail mobilisent la responsabilité des opérateurs, tel que leur sens du service, leur capacité d'innovation, de coopération et d'adaptation (Karsenty, 2019). Autant de mécanismes d'ajustement de l'activité, dont la dimension collective est délicate –voire impossible– à appréhender sous cette forme.

D'autres modèles proposent d'élargir cette vision en mobilisant la notion de système des activités. Cette dernière vise à rendre compte d'une réalité complexe où s'entrecroisent un déterminisme social externe des conduites avec un déterminisme interne et personnel. Meissner (1971) explique très bien cela, lorsqu'il écrit que « le travail a le bras long », signifiant ainsi le rôle des conditions d'exercice du travail sur l'activité de travail en tant que tel, l'individu en tant que travailleur, mais aussi des effets à court et long terme sur sa vie extra-professionnelle. Il indique alors que c'est une combinaison de variables, comme le niveau et mode de rémunération, le degré d'autonomie dans l'accomplissement de la tâche, ce qu'elle exige de la part de l'opérateur ou bien même les horaires de travail, notamment. Les conséquences peuvent être évaluées globalement (santé et espérance de vie), ou sur des aspects particuliers de la vie hors travail. Néanmoins, cette analyse en termes de « causes à effets » omet la rétroaction possible des effets sur les causes et minore la capacité de l'opérateur à réguler cette interdépendance via le développement de stratégies qui concilient plus ou moins bien ses engagements dans différentes sphères d'activités (Currie & Hajjar, 1987).



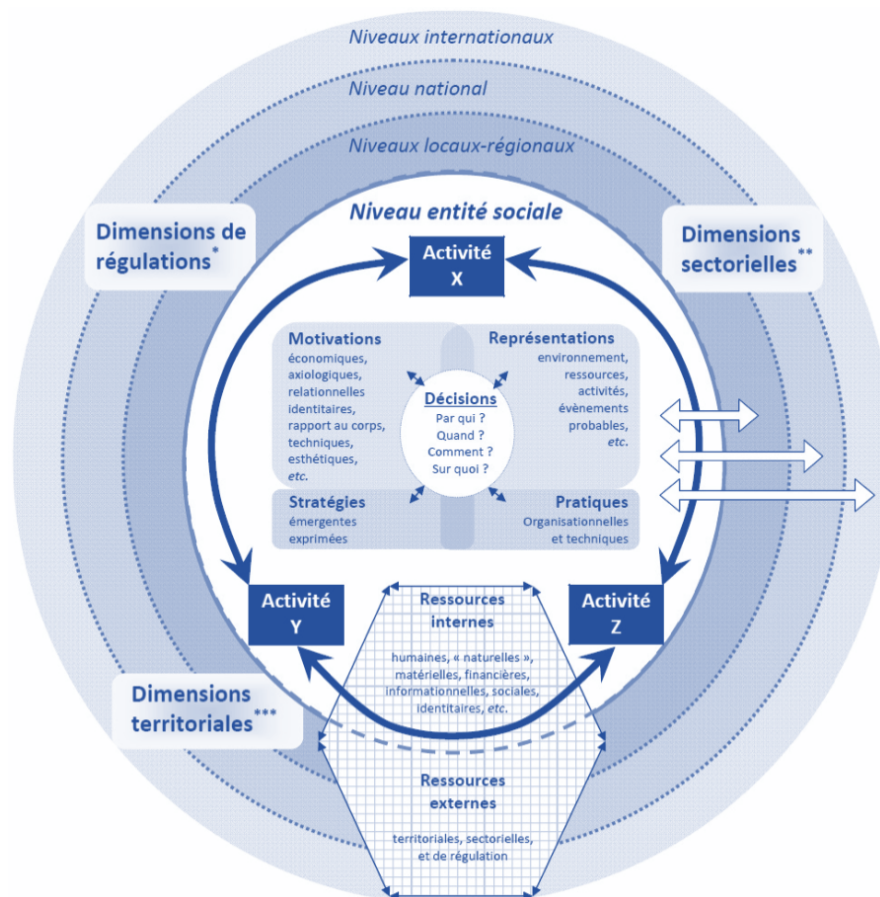
Au regard de ces limites, Currie et Hajjar (1987) définissent un nouveau modèle pour articuler les systèmes de vie au travail et hors travail, reliés par une interface qui gère leur interdépendance (cf. Figure 56). Mais, ce modèle ne dit rien sur les aspects temporels et la prégnance d'un système par rapport à l'autre. Il considère distinctement deux univers qui dans la réalité ne font qu'un.

Figure 56. Modèle du système des activités (source : Curie & Hajjar, 1987)



Pourtant, le concept de système d'activité, polysémique et transdisciplinaire, constitue une piste très intéressante. Il se présente comme un ensemble dynamique et structuré d'activités en interaction, mises en œuvre par une entité sociale donnée, en mobilisant des ressources disponibles dans un environnement écologique et social donné (Gasselín et al., 2014). Mais, son application à une réalité singulière et à une problématique donnée impose de préciser le contenu des éléments constitutifs du système tels que l'entité sociale, les activités considérées, les registres de motivations de l'action et de la décision, les types de représentations étudiées, les ressources envisagées ainsi que les composantes de l'environnement priorisées. Leur définition dépend donc de la question de recherche et du contexte de mise en œuvre, notamment eu égard à ses finalités. Cet exercice de délimitation du champ de l'observation est une condition d'utilisation du concept et contribue à l'analyse. Gasselín et al. (2014) en donnent un exemple dans une étude sur le travail en milieu agricole. Leur schéma (cf. Figure 57) corrige les faiblesses précédemment évoquées, sans toutefois traiter les aspects temporels, mais il s'éloigne de la notion d'activité, telle que définie en ergonomie. Ainsi, la distinction entre les facteurs internes et externes ne transparaît plus et la régulation de l'activité, en tant que telle, n'est plus abordée.

Figure 57. Le système d'activité (Source : Gasselín, et al. 2014).



*Dimensions de régulations** : Politiques, dispositifs de soutien et de normes publics et privés (règles, institutions, outils, etc.), gouvernance, rapports de force, etc.

*Dimensions sectorielles*** : Acteurs de la chaîne de valeur et des professions, marchés, régulations prix, acteurs et règles de la certification, etc.

*Dimensions territoriales**** : Identité (histoire, culture, patrimoine, limites, nom, etc.), organisation sociale et politique (coopératives, syndicats, collectivités locales, etc.), dimensions matérielles (conditions bio- de la certification, etc.

Plus récemment, Saint-Dizier de Almeida et al. (2019) ont développé un modèle, à partir des travaux de Thatcher et Yeow (2016), reposant sur un formalisme où il y a :

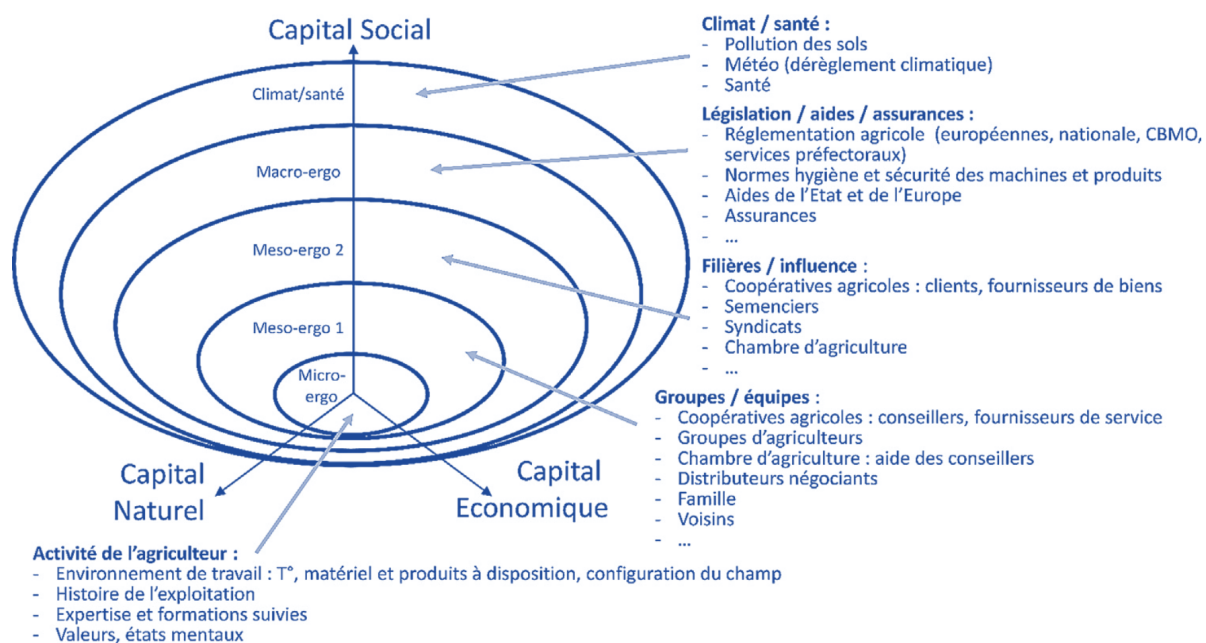
- Une hiérarchisation de la complexité à l'aide de sous-systèmes organisés sur la base de leur complexité et durée de vie ;
- Une prise en compte de buts multiples et simultanés distribués selon des niveaux ;
- Une vision évolutive du système au fil du temps.

En appliquant ces principes, Saint-Dizier de Almeida et al. (2019) parviennent à proposer un schéma distinguant cinq niveaux de détermination (cf. Figure 58) :

- Le niveau micro renvoie aux conditions de travail et aux compétences, notamment ;
- Le niveau méso 1 traite plutôt de facteurs sociaux ayant une incidence directe sur l'activité ;
- Le niveau méso 2 concerne d'autres facteurs sociaux mais dont l'incidence est « moins directe » ;
- Le niveau macro se rapporte à la législation et aux dispositifs de soutien économique à la production ;
- Le niveau climat/santé correspond à l'environnement naturel et à la santé au travail.

Trois axes de développement sont également repérés au niveau du capital économique, social et naturel, indiquant d'une certaine manière les compromis opérés au regard des contraintes rencontrées.

Figure 58. Modèle de l'environnement de l'agriculteur céréalier (source : Saint-Dizier de Almeida et al., 2019)



Ce schéma apporte une avancée notable dans la distinction des incidences des déterminants du travail. Il offre aussi un élargissement pertinent pour apprécier la capacitation d'une situation de travail en tant qu'environnement capacitation. Toutefois, il présente quatre limites :

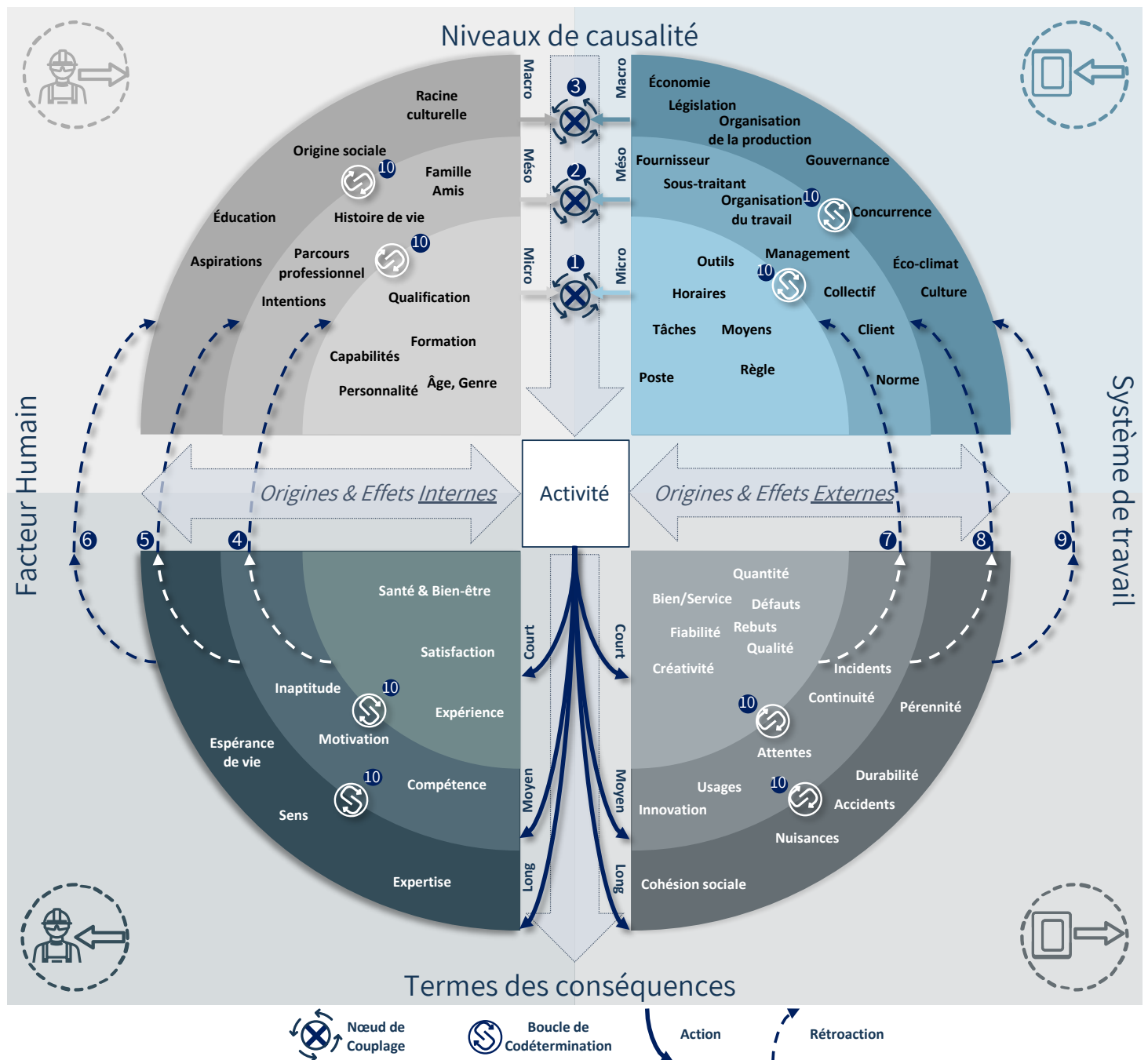
- Les facteurs décrits ne sont pas articulés entre-eux, ainsi leurs interactions potentielles ne sont pas traitées ;
- Les variables ne sont pas distinguées quant à leur statut par rapport à l'activité ; certaines relèvent de l'opérateur quand d'autres sont plutôt liées aux caractéristiques de sa situation de travail ;
- Ensuite, certaines variables ont un rôle inducteur, quand d'autres peuvent être considérées comme modératrices, or cela n'est pas précisé ici ;
- Enfin, les conséquences produites par l'activité de travail n'y apparaissent pas, tout comme leurs rétroactions sur les causes inductrices de l'activité.



Toutefois, il importe de rappeler que ce n'était pas la finalité de cette modélisation, puisqu'elle s'intéressait plus à identifier les facteurs de l'environnement de l'agriculteur qu'à son activité de travail située. Aussi, elle constitue tout de même une source d'inspiration pour étayer un modèle intégrant les limites précitées.

Dans ce contexte, je propose la modélisation suivante pour aller plus loin dans le cadre d'analyse à employer (cf. Figure 59). L'acronyme « Mimémac » est formé des deux premières lettres des termes « Micro », « Més », « Macro ». Cette vision s'efforce de combiner les modèles de régulation du travail et des systèmes des activités.

Figure 59. Le modèle Mimémac : un dispositif de lecture multifocale de l'activité de travail



Ce modèle reprend l'idée des cercles de détermination avec trois niveaux qui sont répartis dans quatre quadrants divisés par deux axes. L'axe vertical part des causes pour aller vers les conséquences (de haut en bas). Les premières et les secondes sont reprises dans l'axe horizontal qui distingue, à gauche, les aspects internes propres au facteur humain, des aspects externes, propres au système de travail. Dans chacun des « quarts de cercle », il y a des boucles de codétermination (10) indiquant les interactions entre les niveaux périmétriques qui les composent.

L'activité est au centre du modèle, dans la mesure où c'est l'objet central de l'ergonomie. Elle trouve son origine dans des causalités dont les niveaux de détermination sont hiérarchisés (micro, au centre, méso en position intermédiaire et macro en périphérie), indiquant par la même leur prégnance sur son déroulement ; certaines sont des ressources capacitantes. Ils sont référés aux contingences structurelles du système de travail et du facteur humain ; ce sont des ordonnateurs. Plus la cause est en périphérie moins elle influe, mais plus elle est structurante des causes de niveau inférieur. Les termes disposés dans les quadrants des différents cercles sont des exemples non-exhaustifs de la réalité. Aussi, dans sa mise en œuvre, il convient de les choisir en tenant compte des singularités propres aux structures étudiées. Ce découpage s'inspire de la catégorisation des contextes, proposée par Sauter et al., 2002. Celle-ci distingue le contexte externe (enjeux économiques, juridiques, politiques, technologiques et démographiques aux niveaux national et international), organisationnel (structures de gestion, pratiques de supervision, méthodes de production, politiques de ressources humaines) et du travail (caractéristiques de l'emploi, tâches, carrière). Toutefois, elle considère l'influence du contexte externe sur celui organisationnel et du travail à sens unique et surtout elle ne précise pas les interactions entre les éléments de chacun des contextes.



Il existe des sources de causalité « internes » au facteur humain, dans toutes ses dimensions physiques, psychologiques, psychiques et sociales, ainsi que des sources externes concernant le système de travail, allant de la tâche à l'organisation de la production en passant par l'organisation du travail.

Les quadrants de détermination, dans la partie supérieure de la figure, interagissent, entre leurs niveaux respectifs, via des nœuds de couplage, pouvant être considérés comme des facteurs de conversion :

- Au niveau micro (1), ce sont des mécanismes psychologiques et psychiques (apprentissage, mémorisation, interprétation, émotion) ;
- Au niveau méso (2), il s'agit plutôt de mécanismes psychosociaux (influence, confiance, représentations sociales) ;
- Au niveau macro (3), ce sont plutôt des mécanismes sociologiques (identification, reproduction, croyances, idéologies).

De l'activité, partent des flèches d'action qui donnent lieu à différents types de conséquences, renvoyant, pour certains, à des accomplissements. Elles sont distribuées d'une part selon leur temporalité d'apparition à court (position centrale), moyen (position intermédiaire) ou long-terme (position périphérique) et d'autre part selon qu'elles affectent le facteur humain ou le système de travail.

À partir des conséquences, des boucles de rétroactions naissent dans chacun des quadrants, situés en bas de la figure. Pour celui concernant le facteur humain, révélant des capacités :

- À court terme (4), il peut s'agir de stratégies d'anticipation, de transgression, d'adaptation ;

- À moyen terme (5), ce sont préférentiellement des stratégies de régulation interpersonnelle, de normalisation, d'innovation, etc. ;
- À long terme (6), ce sont des stratégies de modulation de l'engagement, la priorisation des domaines de vie ou le positionnement « social ».

Pour le système de travail :

- À court terme (7), il peut s'agir de stratégies de contrôle et d'évaluation ;
- À moyen terme (8), ce sont par exemple des stratégies de gestion des emplois et des compétences ;
- À long terme (9), ce sont plutôt des stratégies d'ajustement du modèle économique ou de définition d'une politique d'entreprise relevant, par exemple des principes de Responsabilité Sociale (RSE).



En résumé, cette vision quasi-exhaustive vaut plus pour l'exercice théorique que pratique. Aussi, concernant cette dernière, il revient à l'ergonome d'identifier assez tôt l'ensemble des parties prenantes qui ont un intérêt direct ou indirect dans la situation étudiée afin de débattre sur le contenu des quadrants et périmètres associés. Seule une discussion nourrie, peut autoriser à penser, ou non, les divers déterminants constituant autant de leviers possibles de la transformation du travail. Ce paradigme vise donc à soutenir un débat entre les intelligences d'en haut, celles des échelons intermédiaires et des niveaux du « bas ».

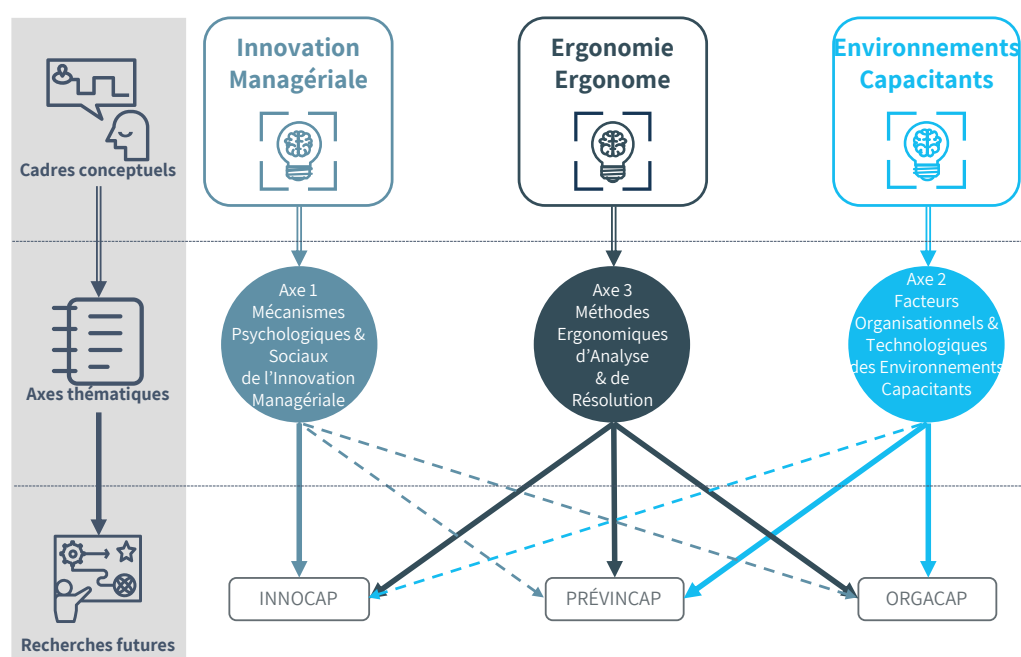
Chapitre 15. Les axes thématiques et les opérations associées

15.1 Structuration du programme de recherche

À l'issue des différents développements exposés dans les parties et chapitres précédents, ainsi que de la description de l'approche envisagée, et du paradigme développé, de nombreuses questions apparaissent pour nourrir ce programme de recherches. Celui-ci prend son origine dans quatre sujets en lien avec le travail qui sont : le bien-être, le management, les ressources et l'ergonomie. Ces préoccupations sont abordées au travers de trois cadres conceptuels reliées à trois axes thématiques, conformément aux enjeux associés aux EC (prévention, inclusion, universalité). De ces axes découlent trois opérations de recherche (cf. Figure 60) nommées comme suit :

- InnoCap, centrée sur l'identification et la compréhension des mécanismes psychologiques et sociaux de l'IM et sa contribution à la capacitation des situations de travail ;
- PrévInCap, axée sur l'étude des facteurs organisationnels et technologiques dans le champ de la prévention par le développement d'environnements de travail capacitants au moyen de l'IM ;
- OrgaCap, dirigée vers l'étude des facteurs organisationnels et technologiques dans les projets d'évolution organisationnelle par le soutien à l'IM grâce à la conception de situations de travail capacitantes.

Figure 60. Structuration du programme de recherche : Cadres, Axes et Recherches



Seuls les deux premiers axes sont illustrés par des travaux envisagés ou en cours de réalisation. Ce n'est pas le cas du troisième axe, relatif aux méthodes, dont le positionnement transversal tire parti des opérations menées dans les axes 1 et 2. Même si chaque opération est préférentiellement rattachée à un axe, il n'empêche qu'elles peuvent être convoquées pour en alimenter un autre. D'ailleurs, l'axe n°3 emprunte simultanément aux trois opérations dans la mesure où il est centré sur les méthodes d'analyse et de résolution, renvoyant aux univers de la discipline et de la pratique d'intervention en ergonomie. Aussi, l'exposé de la méthodologie, pour les opérations des Axes 1 et 2,

n'est pas nécessairement exhaustif et approfondi puisque c'est aussi l'objet de l'axe 3. Par ailleurs, s'agissant d'opérations en construction, la méthodologie l'est aussi.

Ainsi, comme il s'agit de contribuer au développement d'un champ de recherche, dont l'exploration ne fait que commencer, elles offrent une opportunité de valorisation scientifique et de reconnaissance professionnelle, suggérant finalement une voie pour améliorer la légitimité et crédibilité de l'ergonomie sur les questions du travail humain.

15.2 Axe 1 : Mécanismes Psychologiques et Sociaux de l'Innovation Managériale

15.2.1 Le contexte et les objectifs de l'opération InnoCap

L'état de l'art réalisé sur l'innovation a permis de souligner le lien avec la créativité faisant de la seconde l'origine de la première (Bonnardel & Lubart, 2019). Dans les deux cas, des mécanismes psychosociaux sont à l'œuvre. Entre la créativité et l'innovation, ils s'inscrivent dans le registre de l'évaluation ; entre l'innovation et la transformation, ils sont caractérisés par l'acceptation. Le premier est le fait d'experts quand le second est à la main des bénéficiaires ou utilisateurs finaux. Mais, la portée d'une création ne peut s'apprécier qu'à travers l'innovation engendrée et cette dernière via la transformation qu'elle produit (Duchamp, 1999) ; c'est-à-dire le changement introduit. Dans le cas de l'IM, et contrairement à l'innovation technologique, elle apparaît plus incrémentale et diffuse (Birkinshaw et al., 2008), rendant difficile son observation. Néanmoins, les IM sont une source d'évolution des modèles de MFS visant à concilier les performances économiques et sociales. Elles procèdent, au niveau organisationnel, par une valorisation de l'agilité et de l'adaptation des systèmes, et sur le plan individuel par le développement de l'engagement et la responsabilisation (Birkinshaw et al., 2008). Ces évolutions décrivent en quelque sorte des formes d'IM, sans toutefois apporter de précisions quant à la réalité de l'activité de travail (David, 1996), si ce n'est en matière « d'autonomie » au travail, à la fois dans ce qu'il est possible de transformer et ce que la transformation rend de possible dans la réalisation du travail (Coutarel, 2017 ; Michez, 2017 ; Suarez-Thomas, 2017). L'avènement des IM tient à un processus de causalité réciproque associant le produit de l'IM, aux conditions de travail ainsi qu'au contexte organisationnel (Muzi et al., 2022) ; des mécanismes psychiques concernant la subjectivité des acteurs sont aussi à l'œuvre (Guidou & Sarnin, 2021).

De tout cela, il ressort que l'IM est un sujet à approfondir afin de préciser :

- Les déterminants individuels et organisationnels ;
- Les caractéristiques des innovations produites et reconnues comme telles ;
- Les conditions des transformations des IM et leurs effets sur la capacitation des systèmes de travail.

Cette exploration est nécessaire dans la mesure où l'IM offre une opportunité de faire face aux maux, mutations et spécificités du travail humain, dans un horizon sortant des cadres préconçus pour envisager « l'impensé » du travail (Battistelli, 2014). C'est aussi une voie originale pour soutenir le développement des EC. Par ailleurs, et à un niveau plus stratégique dans le champ de l'intervention ergonomique, ce sujet peut constituer « un cheval de Troyes », pour capter l'attention des commanditaires et s'en emparer au profit de l'amélioration des conditions du travail humain (Van

Bellegheem, 2012 ; Michez, 2017). Enfin, l'étude de l'IM présente un intérêt dans la déstabilisation qu'elle induit, ainsi qu'au niveau des stratégies adoptées pour rechercher un nouvel équilibre.

Ces finalités sont totalement en phase avec les demandes actuelles des structures comme l'atteste un appel d'offre publié récemment (30/03/2022) par la métropole du Grand Lyon intitulé « Accompagnement à la transformation » (cf. Figure 61, p. 207). Les passages, surlignés en jaune, pointent les enjeux, les actions et les réponses opérationnelles attendues par cette structure dans ce type de projet. Il sera intéressant de connaître le profil des attributaires de ce marché ainsi que le contenu de leur offre, mais pour l'heure, l'information n'est pas disponible.

Figure 61. Extraits du cahier des charges « Accompagnement à la transformation », Accord-Cadre N°2022SFAR006

II - Cadrage général

1. Contexte

Dans une recherche de performance de ses services au sein d'un environnement en constante mutation, la Métropole doit faire évoluer ses modes d'organisation afin de s'adapter de manière continue. Ainsi, elle doit être en capacité d'intégrer de nouvelles orientations politiques, des évolutions réglementaires ou normatives, des nouvelles technologies.

Dans ce contexte, il est nécessaire de développer rapidement des projets de transformation et de modernisation des pratiques, de type :

- Nouveaux modèles organisationnels et opérationnels,
- Nouvelles méthodes de travail : procédures et outils,
- Amélioration du pilotage et de coordination des actions des services en adéquation avec les besoins des bénéficiaires.

Au sein de la Métropole de Lyon, c'est le service Accompagnement à la transformation (SAT) de la Direction Valorisation et Modernisation de l'Action Publique (DVMAP) qui porte les projets de transformation de la Métropole. Il s'agit de :

- Conduire des missions de conseil en organisation ;
- Apporter un appui méthodologique aux délégations ou directions dans leurs projets d'organisation ;
- Analyser l'impact des projets sur l'organisation de la Métropole (ex : prise de compétences, mutualisation) ;
- Accompagner les managers.

Pour ce faire, le SAT de la DVMAP peut intervenir à différents niveaux comprenant *a maxima* la conception, l'organisation et l'évaluation de la prestation et, *a minima*, le pilotage et la coordination du/des prestataire(s) externe(s).

b. Description des missions

Le prestataire proposera des méthodologies et des outils de gestion adaptés pour optimiser la réalisation des projets, des organisations et des pratiques professionnelles. Il devra tenir compte du contexte de son intervention, de manière à proposer des développements compatibles avec les niveaux de maturité atteints et les moyens disponibles.

Les prestations pourront concerner :

- La conduite de diagnostics,
- Des missions d'analyse de l'activité des services,
- Des missions d'adaptation des processus de travail,
- Des missions d'adaptation de l'organisation (éventuellement dans le cadre de mutualisations ou de transferts de compétences tant au niveau structurel de l'organigramme qu'au niveau opérationnel dans les processus de travail),
- Des missions d'évaluation des risques et des impacts en matière de ressources humaines, de coût, de qualité du service rendu, de charge de travail, ...pour des organisations en place ou en structuration,
- La mise en place de projets de services ou d'établissements, de schémas directeurs, d'intégration de nouvelles compétences,
- Des bilans de projets de réorganisation réalisés au cours des années précédentes.
- Des dispositifs d'accompagnement du changement à définir et/ou mettre en œuvre et visant à favoriser l'adhésion des agents aux projets entrepris.

15.2.2 Les verrous et incertitudes de l'opération InnoCap

L'identification et la catégorisation précise des formes d'IM est encore aujourd'hui débattue. Pour certains cela relève avant tout du discours (Knights & McCabe, 1999 ; Méric, 2003), quand d'autres soutiennent que les contours de ce concept sont à ce point diffus et poreux qu'il peut contenir tous les types d'innovations non techniques. Bien que des efforts aient été faits pour définir de façon précise **les innovations managériales, l'un des objectifs de l'opération est d'identifier celles se rapportant à la régulation du travail humain.**

Ensuite, **il s'agit d'identifier le rôle** (Vant't Hoff et Van den Bosch, 2012) **des acteurs internes (décideurs, managers, collaborateurs) et externes (clients, concurrents, fournisseurs, prestataires), les outils mobilisés pour soutenir la création, produire l'IM et assurer la transformation ainsi que leurs impacts réels sur les performances économiques et sociales** (Teece, 1980 ; Kimberly et Evanisko, 1981 ; Rogers, 1995 ; Damanpour, 1991 ; Alcouffe et al., 2003 ; Godowski, 2003).

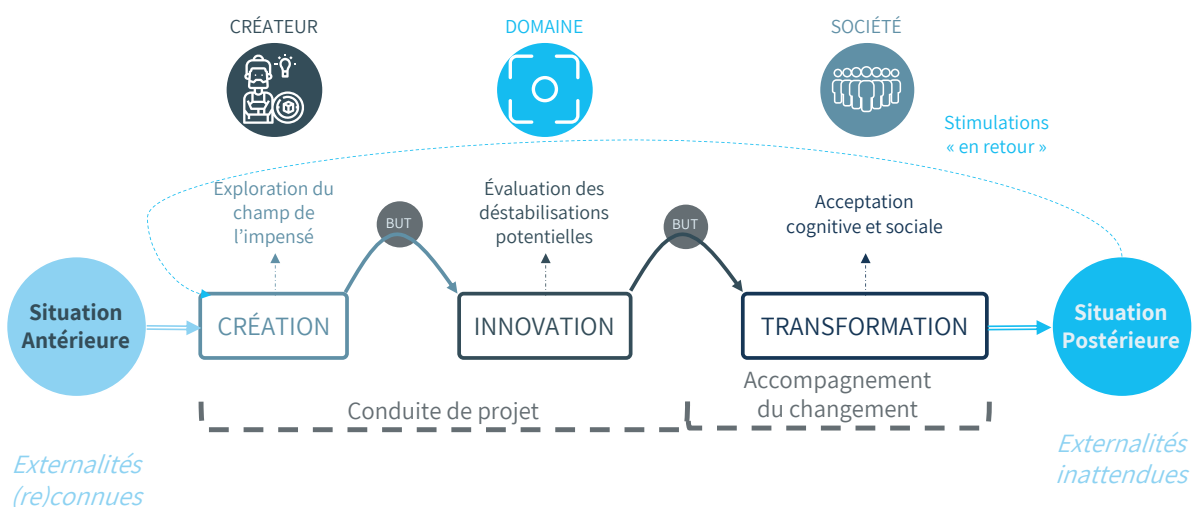
Pour répondre à ces questions, essentielles à une approche ergonomique de l'IM, je propose de les investiguer à partir de **deux hypothèses** :

- **La première (i)** propose d'expliquer **la transformation comme résultant d'un processus en deux étapes, création puis innovation, où interviennent les collaborateurs, les managers et les décideurs** au travers d'actions spécifiques ;
- **La seconde (ii)** suggère que **la transformation est rendue possible grâce à un mécanisme d'acceptation relevant de facteurs personnels, interpersonnels, organisationnels et sociaux.**

(i) La transformation : un processus en deux étapes

Les approches systémiques et multivariées offrent la possibilité d'esquisser une vision intégrale de l'innovation distinguant la phase de conduite de projet de celle relevant de l'accompagnement au changement. En outre, il y a possiblement des effets relevant de la transformation, dans la mesure où elle s'intègre dans un système dont les composants sont régis par des interactions réciproques et mutuelles. La transformation d'une situation de travail, par exemple, peut impacter les compétences des opérateurs, mais aussi les modes d'organisation voire les processus de production. En ce sens, le produit de l'innovation peut, par effet domino, susciter d'autres innovations ; faisant de la transformation consécutive une possible source d'innovations (cf. Figure 62). En disant cela, finalement je suggère que l'IM est potentiellement une réponse pour passer d'une situation antérieure insatisfaisante vers une situation postérieure améliorée. Mais, le changement introduit devient à son tour une source de stimulation de nouvelles créations. Ce processus circulaire, lié aux externalités inattendues, peut possiblement expliquer le caractère diffus et incrémental de l'IM. Toutefois, cela reste à démontrer. Par ailleurs, j'attribue, à chacune des étapes, un des composants de la créativité (Bonnardel, 2021). Toutefois, cela n'indique pas quels en sont les acteurs et plus précisément la place des managers et des collaborateurs, notamment. Ensuite à l'étape de la transformation, j'émet l'hypothèse qu'elle repose sur une acceptation « cognitive et sociale ». Ce point est partiellement évoqué dans la littérature relative à l'IM, en référence notamment aux « influenceurs externes », mais je pense qu'il ne s'agit pas uniquement de mécanismes sociaux. Cet aspect est plus précisément évoqué dans la seconde hypothèse.

Figure 62. De la création à la transformation : étapes d'évolution et actions associées

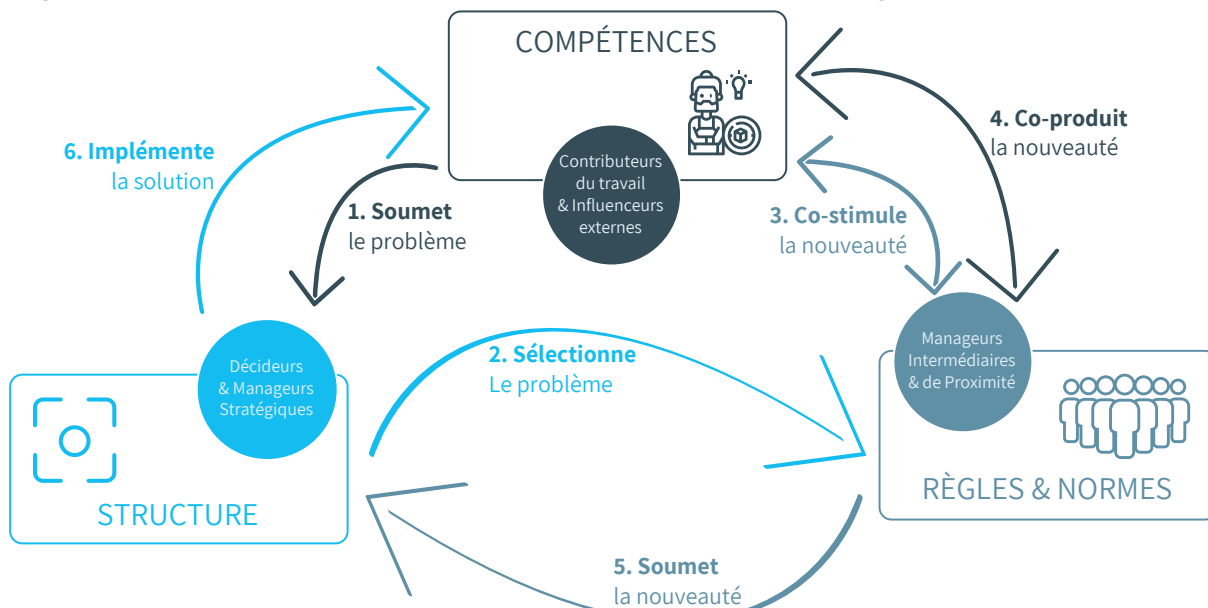


La transposition de l'approche systémique de la créativité (Bonnardel, 2021) au cas de l'innovation managériale (cf. Figure 63) propose de distinguer les composants comme suit :

- Les créateurs sont incarnés par les contributeurs du travail (collaborateurs, indépendamment de leur statut hiérarchique) ainsi que les influenceurs externes (intervenants, représentants du personnel) ;
- Les « gardiens » ou « garants » du domaine (représentant la « société ») sont les managers de proximité et intermédiaires ;
- Le domaine est incarné par les décideurs et les managers stratégiques de l'entreprise.

Chaque entité intervient différemment dans le processus créatif par des actions spécifiques. Les contributeurs signalent les problèmes (1) aux décideurs et/ou managers qui procèdent à une sélection (2) –décrite comme l'étape de préparation du processus créatif-, dont le résultat est une décision de s'y intéresser, ou non. Lorsque c'est positif, les managers s'en saisissent (3), le partagent, plus ou moins avec leurs équipes, qui participent alors à la création (4). Cette dernière est soumise aux décideurs (5) qui l'évaluent pour reconnaître son caractère innovant. Ils assurent la transformation en décidant de son implémentation (6).

Figure 63. Transposition de l'approche systémique de la créativité à l'innovation managériale (d'après Bonnardel, 2021)





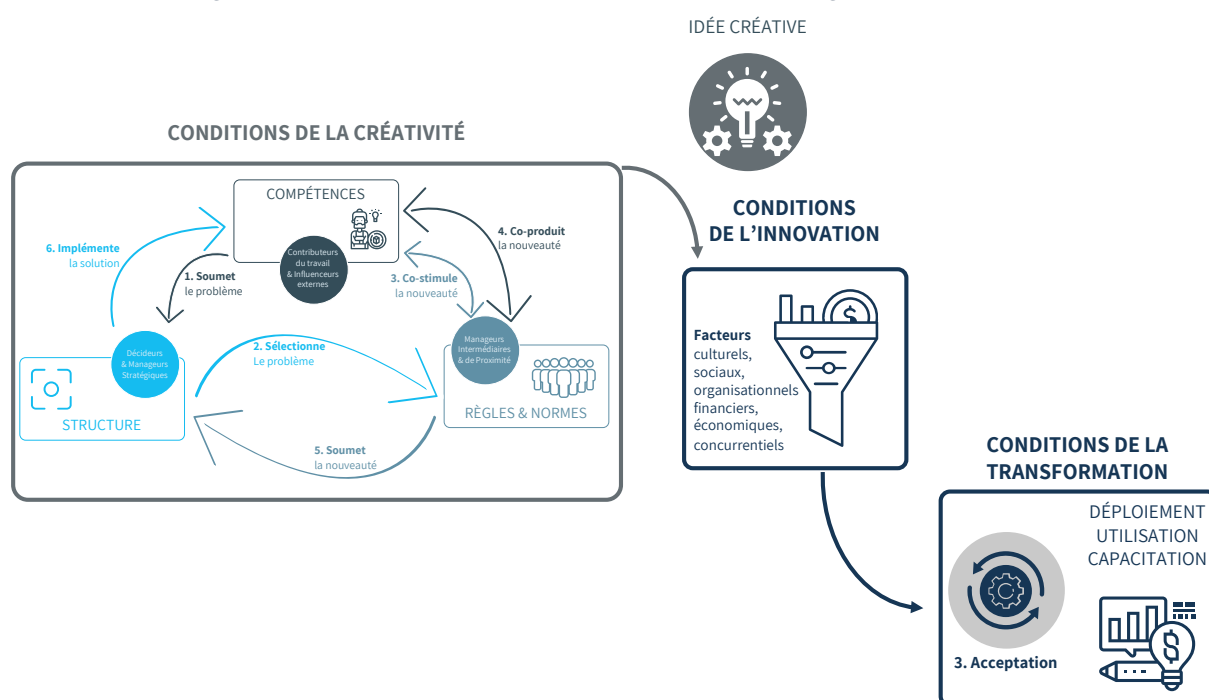
La lecture de cette formalisation, en lien avec le processus décrit précédemment, semble plutôt bien fonctionner. Il est possible de formuler une réserve sur le rôle initial joué par les collaborateurs, car les décideurs sont aussi potentiellement des « initiateurs » de changement, face aux évolutions de l'environnement économique ou tout simplement pour imiter des stratégies mises en œuvre dans d'autres structures similaires ou chez des concurrents.

Toutefois, il reste un point à éclaircir, celui de l'acceptation. Bien qu'elle relève prioritairement du « dialogue » entre la structure de gouvernance et les contributeurs du travail, l'hypothèse peut être avancée que cela est aussi vrai entre les décideurs et les managers. Ces derniers « tiennent » les règles et normes du travail au travers des prescriptions qu'ils formulent et des régulations qu'ils peuvent ou non opérer (Alter, 2000 ; Poitevin, 2018 ; Plane, 2019). Par conséquent, les modalités de l'acceptation de l'IM méritent d'être interrogées également dans la seconde hypothèse.

(ii) Le rôle de l'acceptation dans la transformation

Le passage de l'innovation à la transformation ne va pas de soi. L'hypothèse avancée tient au mécanisme de l'acceptation (cf. Figure 64). Ici, les travaux sur (3) l'acceptation (Bobillier-Chaumon, 2013) peuvent être une ressource utile à convoquer pour apporter un éclairage nouveau. La description de ce processus, initialement développé pour les technologies (Bobillier-Chaumon, 2013), indique qu'il relève de plusieurs dimensions, à savoir : personnelle, interpersonnelles, méta-personnelle (organisationnelle) et trans-personnelle (professionnelle et identitaire). Ce cadre offre de nombreuses pistes à explorer afin de voir dans quelle mesure ces dimensions interviennent dans les transformations issues d'IM. Il est difficile d'avancer une hypothèse indiquant si ce sont les mêmes mécanismes qui sont à l'œuvre. Néanmoins, c'est tout l'intérêt de mener des travaux sur le sujet car bien souvent la transformation, ou plutôt la non-transformation, est expliquée uniquement sous l'angle de la « résistance individuelle au changement », c'est-à-dire de dimensions personnelles. Sur le plan pratique, cela permettrait de nourrir les démarches d'accompagnement du changement.

Figure 64. Le processus d'IM : de la création à la transformation, grâce à l'acceptation



15.2.3 La méthodologie de l'opération InnoCap

L'étude proposée va s'appuyer sur deux cas concrets inscrits dans une entreprise ayant en charge la gestion de plateformes aéroportuaires. Celle-ci a rencontré des difficultés majeures au cours des deux dernières années en raison de la crise sanitaire. Elle a procédé à des mesures d'économie, notamment via des ruptures conventionnelles collectives, ainsi que des réductions de salaire. Elle a également **modifié son organisation interne (i)**. Enfin, elle a défini un plan d'actions pour les trois années à venir faisant office de **nouvelle feuille de route stratégique (ii)**. Ces situations vont constituer le terrain et l'objet des investigations.

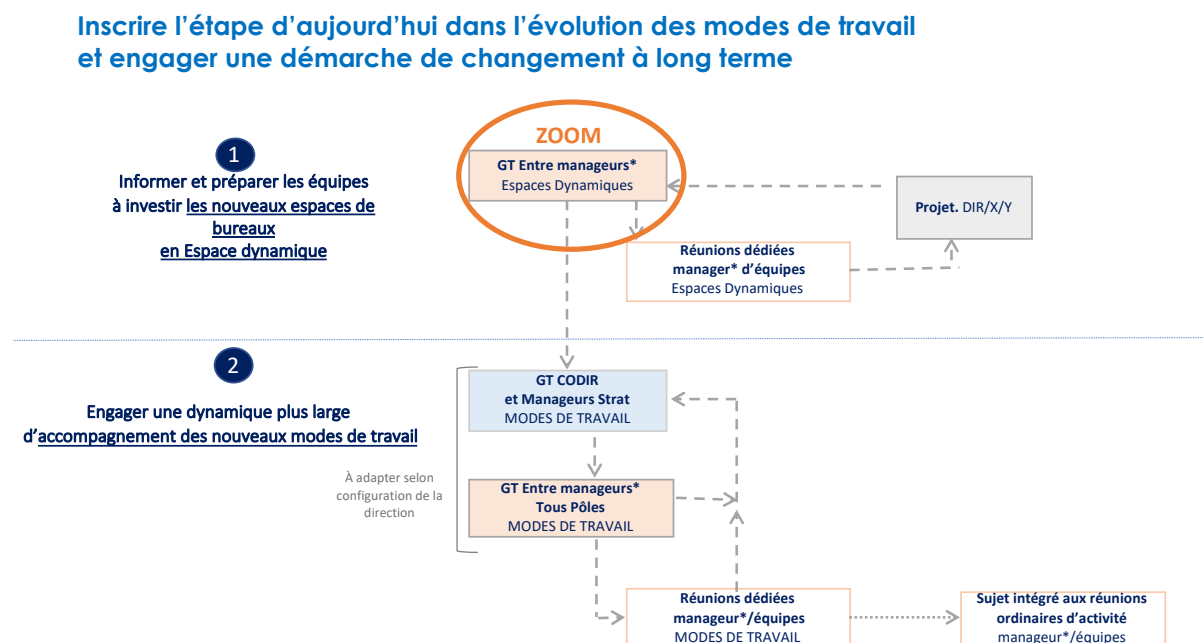
(i) L'évolution de l'organisation

Il s'agit d'un programme d'accompagnement porté par la Direction des Ressources Humaines (DRH) dont les objectifs s'inscrivent dans la modification des espaces de travail (déménagement, déploiement d'espaces dynamiques, mutualisation de postes individuels de travail...). La démarche proposée vise à :

- Prendre conscience collectivement des évolutions récentes du travail et des effets sur le management pour mettre en place management du travail hybride (organisation mixte entre les activités de travail sur site et à distance) ;
- Soutenir et outiller le management de proximité ;
- Développer la cohésion managériale et assurer l'intégration des nouveaux managers dans le collectif.

Son opérationnalisation prend la forme suivante (cf. Figure 65) :

Figure 65. Accompagnement de la DRH pour soutenir le développement de nouveaux modes de management du travail



L'accompagnement mis en œuvre est une opportunité inédite pour saisir le processus d'innovation en s'intéressant, notamment au rôle des influenceurs externes (DRH), aux produits de l'IM (nouveaux modes de régulation créés) ainsi qu'à leur implantation au regard des conditions de leur acceptation.

(ii) La nouvelle feuille de route stratégique

Ce projet comporte un axe intitulé « *Shared Dynamics : Innover, Accompagner et Responsabiliser* » avec un volet orienté vers les « collaborateurs », décliné comme suit :

- Renforcer l’attractivité du Groupe et moderniser l’accompagnement des salariés (Recrutement ciblé et diversifié, formation digitale enrichie, nouveaux modes de travail) ;
- Favoriser l’engagement des collaborateurs (Enquêtes spontanées, mesures de l’adhésion et la satisfaction, modes collaboratifs et intelligence collective).

Sur ce dernier point, la démarche met en avant les aspects suivants :

- Favoriser l’épanouissement professionnel et servir la performance du collectif ;
- Accompagner les managers dans le renforcement et l’adaptation de leurs compétences managériales.

Ces deux derniers aspects correspondent aux objectifs de mon programme de recherche afin de mieux apprécier la genèse des IM développées, leur implémentation, les conditions de leur acceptation et enfin leurs apports à la capacitation des environnements de travail.

Dans le cas traitant de « l’évolution de l’organisation », il s’agit de procéder à un travail de monographie grâce à l’observation des séances d’accompagnement animées par les acteurs de la DRH. Dans celui s’intéressant à « la nouvelle feuille de route stratégique », ce serait plutôt de procéder à une enquête auprès des managers intermédiaires et de proximité, par la réalisation d’entretiens sur la base d’une grille thématique centrée sur leurs représentations des IM envisagées ainsi que les conditions de leur acceptation. Ces données sont alors analysées en distinguant les représentations mentales proprement cognitives des représentations sociales. En effet, même si la production créative, à l’origine de l’innovation, relève de processus cognitifs tels que la divergence, la plasticité et la convergence (Furst et al, 2021), ils sont potentiellement affectés par des représentations sociales associées à des « normes » managériales, dont la définition n’est pas nécessairement rationnelle. L’utilisation du modèle ELM (Elaboration Likelihood Model) permettrait de décrire les modalités de formation de l’attitude et de la persuasion (Petty & Briñol, 2007) relativement à l’acceptation de l’innovation pour autoriser sa transformation. Il serait complété par celui de l’acceptation technologique (Bobillier-Chaumon, 2013). D’autres méthodes peuvent être envisagées, mais s’agissant d’études sur le terrain, ce dernier contraint aussi les outils possiblement mobilisables.

Dans les deux cas, le modèle Mimémac est utilisé afin d’identifier les inducteurs et modérateurs des IM ainsi que leurs effets tant pour le facteur humain que le système de travail. Cela autoriserait d’avoir une lecture des différents niveaux d’implication et de répercussion des IM au regard de la capacitation des systèmes de travail.

In fine, cette opération doit permettre d’approfondir l’approche ergonomique de l’IM. En cela, elle constitue une occasion pour la discipline de mieux appréhender les réalités de l’IM au regard des besoins, capacités et limites des acteurs opérationnels et des collectifs de travail (Karsenty, 2015). Ainsi, elle pourrait étendre sa légitimité pour être reconnue comme une force de proposition pour transformer le management. Les résultats permettraient de :

- Définir les conditions nécessaires pour que les managers exercent pleinement leurs prérogatives dans le champ de la régulation du travail grâce à la capacitation des environnements ;
- Renseigner la complexité de cet exercice ;
- Formuler des propositions pour accompagner l’IM ;
- Démontrer l’impact positif des IM non seulement sur les performances productives, mais aussi de son caractère capacitant sur la santé, la sécurité et le bien-être des salariés.

15.3 Axe 2 : Facteurs Organisationnels et Technologiques des Environnements Capacitants

Cet axe repose sur deux opérations, PréInCap et OrgaCap, qui trouvent leur origine dans des éléments contextuels similaires en matière de conditions DE et DU travail. Aussi, l'exposé introductif leur est commun.

PréInCap a pour objet le développement de démarches de prévention capacitanes grâce à l'IM quand OrgaCap s'intéresse à l'évolution des organisations, et la mise en place d'IM, à l'aide des EC. Autrement dit, selon les cas l'IM et les EC sont appréhendés comme un moyen ou une fin. De fait, elles partagent des verrous et incertitudes qui vont fonder les hypothèses et objectifs de ces deux opérations de recherche.

En raison de ces différences d'approche et de contexte, chaque opération fait l'objet d'un exposé spécifique de la méthodologie employée. Néanmoins, il faut comprendre que ces opérations sont tout de même liées dans leurs finalités pratiques en matière d'intervention ergonomique sur les conditions de travail puisque l'une comme l'autre mobilise le modèle Mimémac et les concepts d'IM et d'EC. Ils viennent éclairer le fonctionnement du travail pour concevoir des situations développantes.

15.3.1 Le contexte et les objectifs des opérations PréInCap et OrgaCap

Les risques professionnels ont beaucoup évolué ces vingt dernières années (Beque & Mauroux, 2017). La reconnaissance des risques psychosociaux, d'abord au niveau médiatique, s'est accompagnée d'une adaptation de la réglementation renforçant les obligations des employeurs dans le champ de la santé mentale (Lhotellier et al., 2016). Néanmoins, les indicateurs traitant des altérations de la santé et sécurité au travail ne donnent qu'une vision partielle de la réalité (Daubas-Letourneux, 2021). Mais, globalement, il est possible de conclure d'une part sur une augmentation des pathologies de surcharge, qu'elle qu'en soit la forme physique ou mentale, et d'autre part sur leurs interactions, « les unes alimentant les autres » (Stock, et al. 2013). À cela s'ajoute, une évolution notable du sens au travail qui souligne encore plus le caractère insatisfaisant de la situation actuelle (DARES, 2021a). –propre

Les représentations des décideurs sur ces sujets sont partielles et partiales, préférant y voir, plutôt, une cause « individuelle » –propre à chacun et à sa situation au-delà de l'univers du travail- qu'un véritable déterminisme économique et idéologique dans la caractérisation du travail, de ses conditions et de ses effets (Askénazy, 2014 ; Gilbert & Noël, 2021). La durabilité économique des structures et la soutenabilité du travail, au regard du vieillissement naturel et de l'allongement de la durée du travail, constituent des enjeux sociétaux majeurs (Lallement, et al. 2011). Les pratiques de management se font bien souvent au profit de l'efficacité économique et au détriment des conditions du travail humain avec d'ailleurs un transfert des responsabilités vers les opérateurs (Muhlmann, 2021). Les managers deviennent les leviers de la réussite pour agir sur la productivité (Boulat, 2002).

Toutefois, l'évolution du contexte réglementaire est porteur de certains espoirs. En effet, La loi n° 2021-2018 du 2 août 2021 transposant l'accord national interprofessionnel (ANI) du 10 décembre

2020 entre en vigueur, le 31 mars 2022. Elle requiert de faire évoluer les pratiques managériales de manière durable, à travers une stratégie organisationnelle systémique qui prend en compte les parcours des salariés sur le temps long. L'innovation sociale et organisationnelle doivent être guidées par une approche de performance. Cette évolution s'accompagne d'un renforcement du cadre juridique en vigueur. Ainsi, un nouvel article L. 4121-3-1 est introduit dans le Code du travail afin de définir légalement le contenu du document unique d'évaluation des risques (DUERP) et ses modalités d'application.



La structuration juridique de cette nouvelle donne laisse toute la place à la souplesse. Bien que la loi soit claire quant aux objectifs assignés aux employeurs, sur la nécessité de déployer une politique sérieuse dans la prévention des risques professionnels, les leviers d'actions sont à définir au cas par cas. Chaque entreprise est ainsi libre de s'emparer du cadre juridique a minima défini par la loi pour établir ses propres accords, conçus pour refléter ses impératifs et ses besoins singuliers. L'esprit d'innovation et la créativité ont ainsi toute leur place pour amorcer cette conduite du changement (Adrouche & Azmayesh, 2022).

Cette stratégie, qualifiée de « Qualité de Vie et des Conditions de Travail » (QVCT), doit s'inscrire dans une démarche globale, pluridisciplinaire et participative. L'objectif consiste à adopter une vision collective opérationnelle, en lien avec la santé au travail. La QVCT reste une déclinaison matérielle de la prévention primaire des risques professionnels et doit être le fil conducteur du dispositif recherché.

Par ailleurs, face aux bouleversements socio-économique et sanitaires, des projets se mettent en place pour repenser le travail dans sa nature, son organisation, son encadrement, ses temps et lieux de réalisation (Zobrist, 2020). Dans, nombre de ces initiatives, le facteur humain est présenté comme une valeur ajoutée à la production de biens ou de services avec, paradoxalement, une tendance à le rationner ou à rationaliser son travail, pour mieux le maîtriser (Vayre, 2019 ; Cardon & Casili, 2015). Or, les travailleurs aspirent à se développer dans un environnement facilitant et adapté, tenant compte de leurs intérêts individuels mais aussi des exigences collectives du travail, comme le soulignent les jeunes générations (Commeiras et al., 2022 ; Muxel, 2018). Ainsi, les entreprises sont à la recherche d'un modèle plus « opérant », gage d'efficacité économique et sociale.

Dans ces perspectives, il apparaît, en filigrane, les préoccupations centrales de mon projet de recherche relativement à **l'IM et aux EC. Leurs cadres conceptuels respectifs supposent un questionnement du travail humain proposant de relier une multiplicité de déterminants, externes et internes, à une diversité d'effets ou de méfaits, eux aussi externes et internes. C'est le premier objectif visé par cet axe de recherche.**

En outre, je postule d'une part que le développement des EC tient à celui des IM et d'autre part que les IM ont besoin des EC pour voir le jour. Cette interdépendance s'explique, selon moi, par la communauté de facteurs organisationnels et technologiques qui les influencent. **Leur formalisation, par un modèle distinguant les inducteurs des modérateurs, constitue le second objectif de mon programme de recherche.**

Dans ce contexte, la prévention des risques professionnels (Suarez-Thomas, 2017), ou l'évolution des organisations de travail (Coutarel & Daniellou, 2007), sont des sujets dont l'investigation est susceptible d'y apporter des réponses, grâce à des hypothèses ciblées. Celles-ci sont détaillées dans les parties suivantes pour chacune des opérations.

15.3.2 Les verrous et incertitudes des opérations PréInCap et OrgaCap

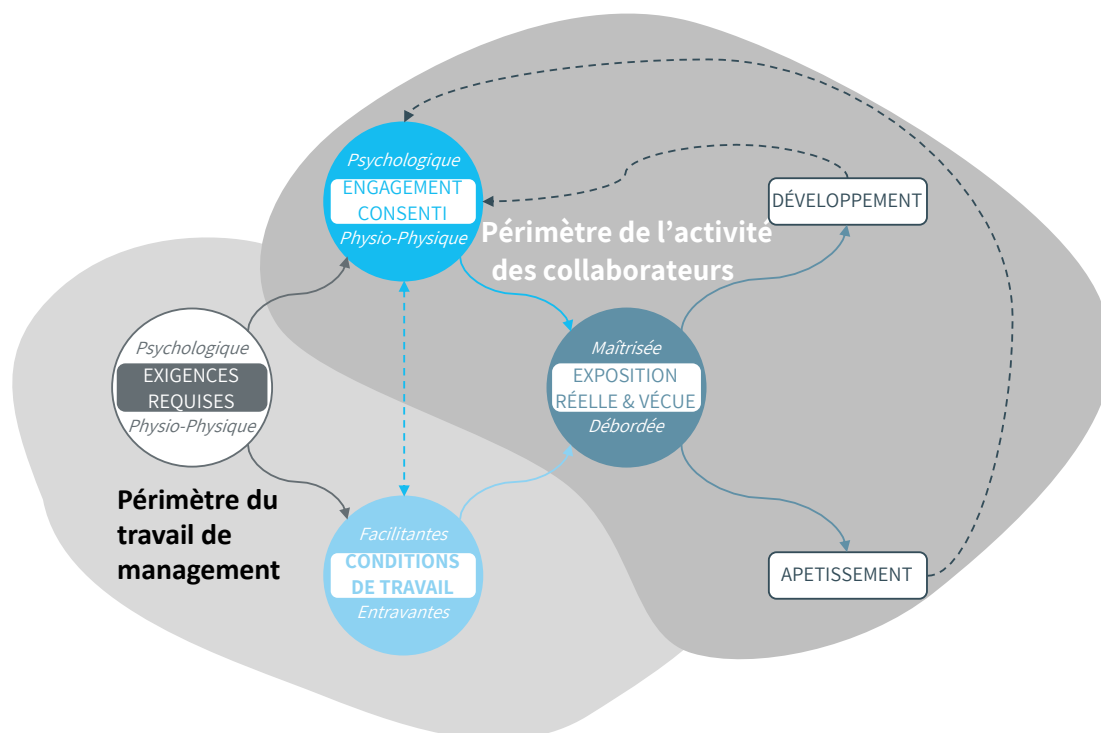
Les risques professionnels se composent des risques dits physiques et techniques (RPT) ainsi que psychosociaux (RPS). Les seconds sont intimement liés aux premiers (Stock, et al. 2013). Les risques pour la santé physique des opérateurs peuvent aussi être causés par des composants socio-émotionnels et concourir à l'apparition de troubles psychosociaux. Cette dichotomie ne devrait donc pas transparaître dans la phase de compréhension des situations à risque et leur régulation, car les troubles psychosociaux, les défauts organisationnels ou les ambiances délétères peuvent accroître les externalités en matière de santé ou sécurité au travail (DARES, 2021b).

Néanmoins, la prévention des risques, telle que définie et pratiquée aujourd'hui, distingue bien souvent les RPT des RPS, tant dans leur évaluation que dans les plans d'actions. Ce faisant, elle n'autorise pas leur mise en perspective, susceptible de révéler leurs contributions respectives.

Cette relation, entre ce qu'est le risque et ce qu'il fait, doit être étudié plus spécifiquement. Pour ce faire, je propose d'aborder cet aspect via une perspective dynamique (cf. Figure 66) couplant les périmètres de travail des managers et collaborateurs. Les premiers définissent les exigences et conditions du travail, ce sont des variables inductrices. Tandis que les seconds consentent à s'engager au regard d'une exposition réelle et vécue plus ou moins maîtrisée ; ils correspondent aux variables modératrices.

C'est de ce « débat » entre d'une part ce qui attendu d'un côté et consenti de l'autre, puis d'autre part entre les conditions définies et leur utilisation, que les conséquences positives en matière de développement ou négative sous la forme d'un apétissement, naissent et modulent en retour l'engagement.

Figure 66. Causes et conséquences du travail selon les périmètres d'action des acteurs

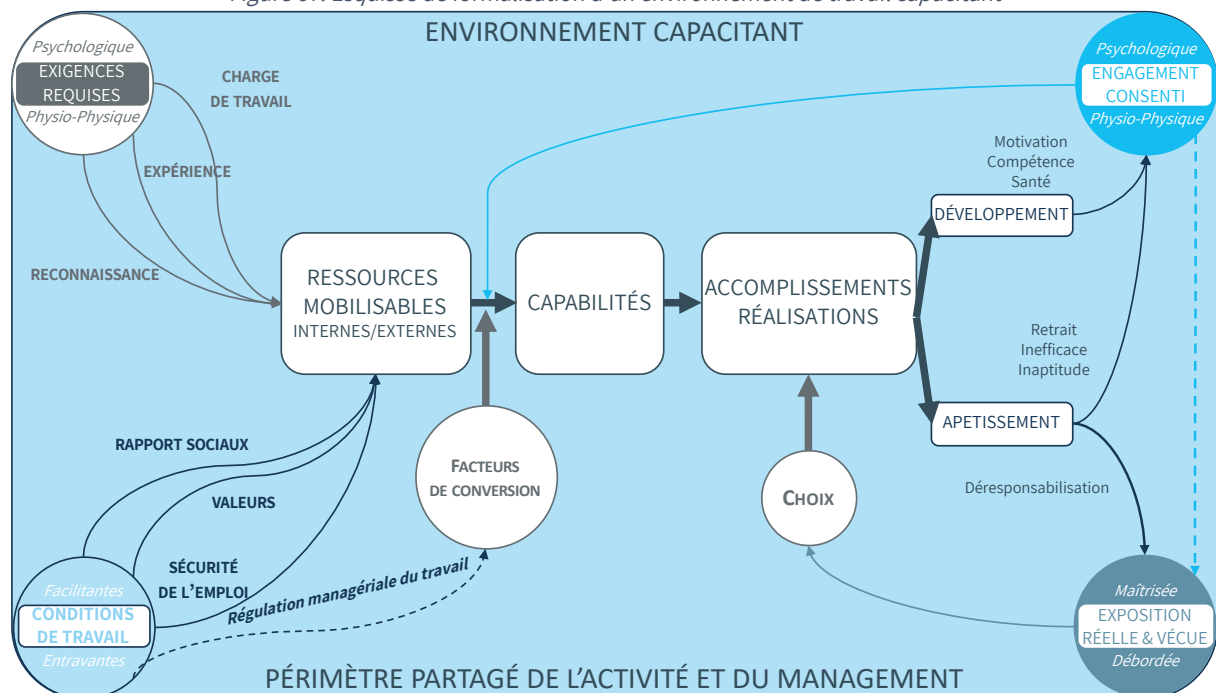


Or, **je fais l'hypothèse que c'est l'absence de cette « discussion » qui explique la portée limitée des démarches de prévention.** Par conséquent, **il faut appréhender l'évaluation de l'exposition aux risques, en étudiant ces quatre composants de concert, à la fois auprès des managers et des collaborateurs.** Le modèle Mimémac sert ici de cadre de référence pour investiguer les multiples déterminations de l'activité ainsi que ses effets. Il permet également les pondérer les uns par rapport aux autres, indiquant alors des voies d'action plus ou moins aisées à mobiliser au regard des effets attendus.

Il s'agit de la première étape de l'opération de recherche qui constitue en fait un préalable nécessaire pour ensuite traiter du lien entre IM et EC dans le champ de la prévention des risques professionnels. Cette proposition est d'autant plus argumentée que les recherches sur la prévention montrent que les décisions prises concernant la mise en place d'une solution sont influencées par différents critères, comme l'expérience, les états mentaux et émotionnels ou les connaissances (Tendille et al., 2017). Des facteurs psychologiques et sociaux sont susceptibles d'empêcher la mise en œuvre d'une mesure de prévention. À cela s'ajoute, l'issue des négociations entre managers et collaborateurs qui peuvent ne pas percevoir un risque et son acceptabilité de la même manière (Kouabéna, 2009 ; Kmiec & Roland-Levy, 2014). Les premiers sont à même de le considérer comme tolérable, gérable ou bénéfique, alors que les seconds peuvent le percevoir comme intolérable, ingérable ou dommageable. C'est grâce à la mise à jour des représentations décalées, qu'un travail de « re-normalisation » DU travail peut s'opérer comme introduction à la mobilisation de l'IM pour le développement d'un EC.

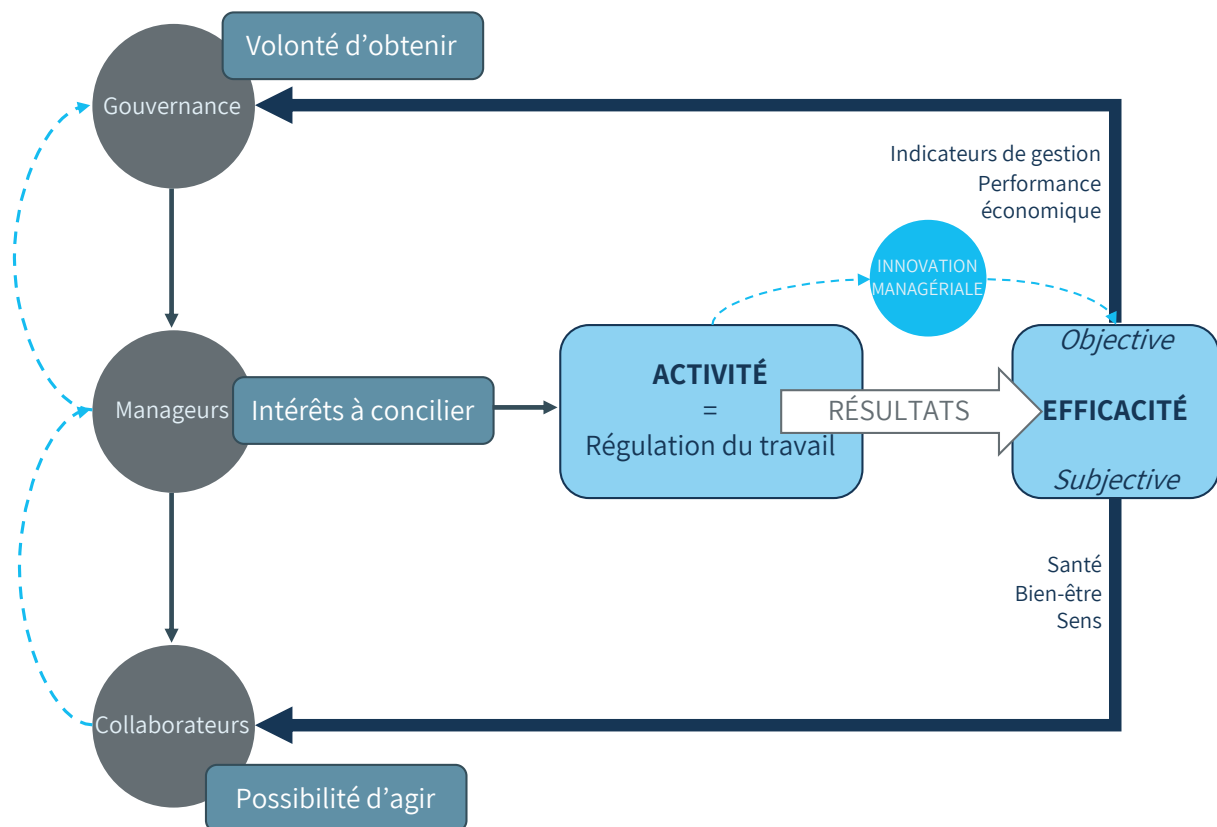
Ensuite, il est possible de considérer les résultats de cette analyse comme délimitant le périmètre de l'environnement capacitant (cf. Figure 67). Les causes sont positionnées aux points cardinaux de ce système pour indiquer leurs effets sur le processus de mise en œuvre des capacités. Celui-ci occupe une place faisant office de « modérateur » dans le développement ou l'apetissement. Ici, ce sont **les facteurs de conversion** qui présentent un intérêt certain. En effet, **je fais l'hypothèse qu'ils sont notamment le fait du travail de régulation managériale.** L'analyse de l'activité réelle de travail des managers doit permettre de l'éclairer. Pour ce faire, **il convient de s'intéresser à l'activité réelle de management relative à la régulation du travail des collaborateurs.** Ce qui constitue la seconde étape de la recherche.

Figure 67. Esquisse de formalisation d'un environnement de travail capacitant



Enfin, pour analyser le travail des managers, je propose la modélisation suivante. Leur activité de régulation du travail résulte d'une conciliation d'intérêts entre ce qu'ils comprennent de la volonté exprimée par la gouvernance et les moyens qu'ils pensent disposer, en référence au travail des collaborateurs ; il faudrait aussi inclure leurs intérêts personnels. De ce fait, **j'avance l'hypothèse que, dans cette situation triplement contrainte, les décisions des managers ne sont pas nécessairement rationnelles**. Ils peuvent faire des choix aux dépens des uns, des autres ou d'eux-mêmes en raison d'une appréciation biaisée ou d'une « soumission » aux normes définies par les niveaux de management supérieurs. Ici, **je propose alors d'examiner les relations managériales afin de comprendre leurs influences mutuelles, mais aussi les mécanismes qui sous-tendent les prises de décision**, notamment en matière de prévention. Ce dernier aspect est essentiel puisqu'il fonde finalement la capacité du manager à innover pour développer un environnement capacitant ; c'est en quelque sorte un facteur de conversion de sa capacité managériale dont le produit original constitue une innovation.

Figure 68. Modélisation du travail de management inspirée de l'approche du travail réel (source : Hubault, 1996)



15.3.3 La méthodologie de l'opération PréInCap

La recherche va se déployer dans le cadre de missions de prévention des risques professionnels. Certains milieux de travail comportent, dans leur conception initiale, des défauts rédhibitoires, bien souvent liés aux processus de production ou à leurs contingences techniques, qui autorisent peu de modifications. Aussi, plutôt que de s'évertuer à essayer de les supprimer par des actions de prévention primaire –trop coûteuses voire irréalisables- ou d'agir au niveau tertiaire avec des effets très limités, l'option retenue est celle d'une prévention de niveau « secondaire » portant sur les collaborateurs et les managers. Cette option peut constituer un compromis efficient, grâce à des coûts moindres et des effets tangibles.



Une première étude exploratoire est en cours de réalisation (mars 2022). Elle se déroule en milieu industriel dans une entreprise de transport en commun et plus précisément dans un service en charge de la formation des convois de matériels roulants utilisés pour la réalisation de travaux de maintenance des voies. La population concernée se compose d'agents dits « de manœuvre » dont les missions sont de former ces convois en procédant à leur conduite et leur accrochage manuel. Conformément aux hypothèses énoncées, j'ai procédé à une analyse de l'activité des collaborateurs et des managers, grâce à des entretiens et des observations ouvertes.

Pour les premiers, j'ai identifié les contraintes physiques et les astreintes posturales et gestuelles associées à leur poste (devoir se glisser sous les wagons, manipuler des dispositifs d'accroche lourds et plus ou moins flexibles...). Pour les seconds, je me suis intéressé aux actions qu'ils mettent en œuvre pour préparer l'organisation de la production et définir la prescription du travail. Ensuite, j'ai interrogé les opérateurs sur leur santé physique et mentale grâce à un questionnaire ad-hoc comportant des items issus des questionnaires Nordique (Descatha et al., 2007) et Satin (Grosjean et al., 2017), ainsi que leur perception de certains facteurs de RPS, sélectionnés parmi les six catégories définies par Gollac (2012).

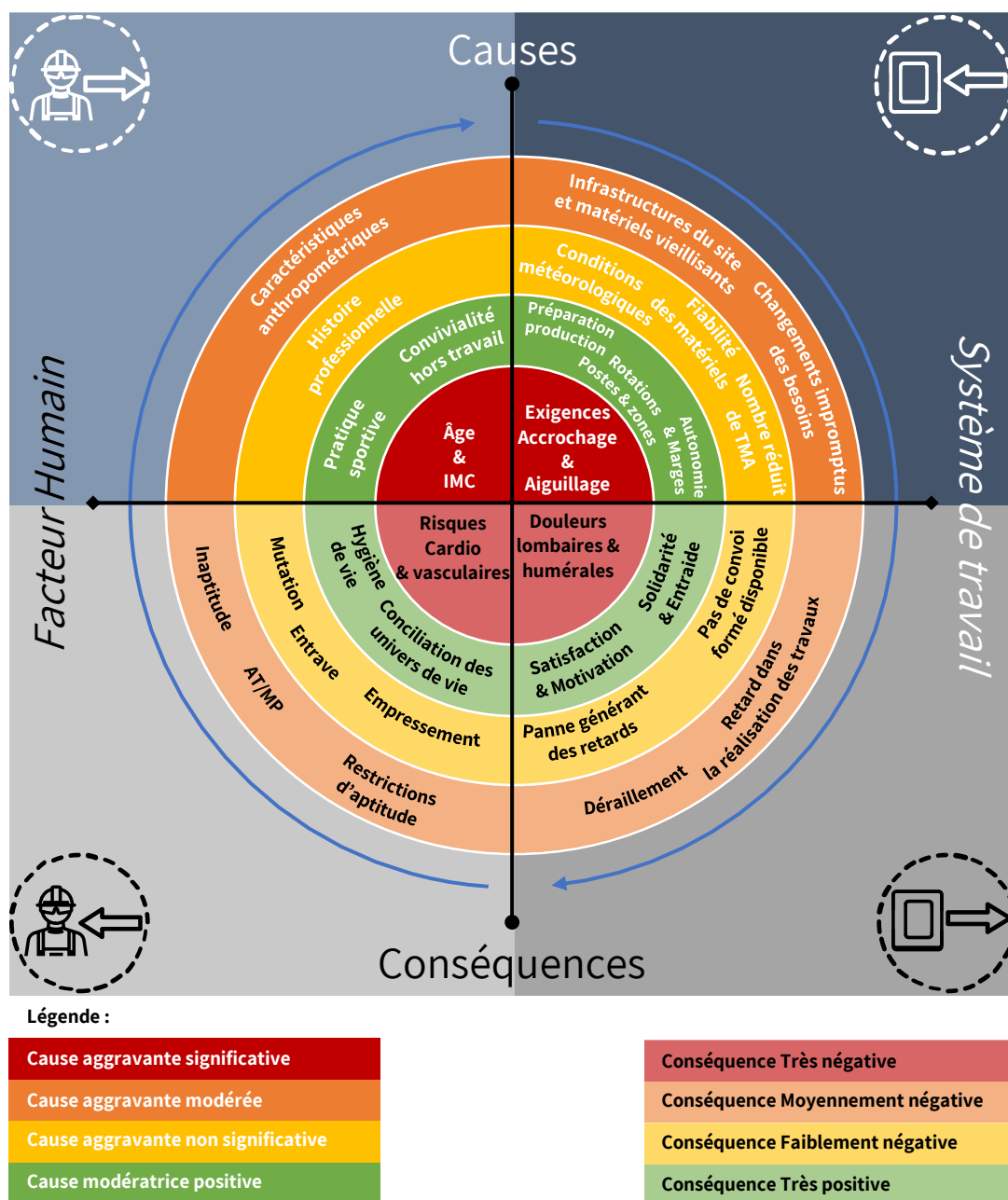
La moyenne d'âge de ces opérateurs avoisine les 45 ans, et ils occupent ce poste depuis plusieurs années, pour certains depuis 20 ans. Les résultats montrent des altérations situées dans les zones des épaules et des bras, mais qui restent tout de même « maîtrisées » puisque jusqu'à présent il n'y a pas de cas de maladies professionnelles reconnues, ni d'accidents du travail déclarés. D'ailleurs, ils ont globalement une plutôt bonne appréciation de leur santé.

Aussi, il est étonnant de ne pas constater plus de troubles musculosquelettiques. Lors des observations, sur le terrain j'ai suivi l'exécution du travail et assisté aux multiples régulations collectives informelles qui sont mises en œuvre. Or, celles-ci, couplées à un mode d'organisation du travail laissant de l'autonomie accordée par les managers de proximité, encourageant à la fois des stratégies d'entraide mais aussi de préservation afin d'éviter, par exemple, de faire et défaire des convois. L'interrogation des managers, couplée à l'analyse de leur travail, rend compte d'un souci de préserver ces marges en n'indiquant pas précisément la marche à suivre pour réaliser les opérations mais en s'assurant de les sécuriser. Pour ce faire, ils vérifient à plusieurs reprises, et jusque dans les dernières minutes qui précèdent, les manœuvres que vont devoir effectuer les agents. Ceci est rendu possible grâce aux compétences distinctes du binôme d'encadrants de proximité ; l'un dispose d'une expérience significative en matière d'ordonnancement de la production et se charge de la planifier, quand l'autre, qui est issu du métier, projette sa réalisation pour en apprécier les exigences mais aussi en identifier les risques pour les personnels.

La compilation de ces données, et leur mise en perspective, a permis de modéliser la situation de travail en distinguant les niveaux de détermination et les effets aussi bien internes qu'externes à l'activité, en référence au modèle Mimémac. Ces résultats ont révélé les inducteurs mais aussi des modérateurs expliquant finalement la maîtrise de la santé au travail des opérateurs (cf. Figure 69).

Les couleurs des cercles indiquent le niveau d'impact des déterminants organisationnels et individuels à la fois sur le facteur humain et le système de travail. Ce « niveau » est défini au moyen de différentes analyses appliquées sur des données issues d'entretiens, d'observations et de questionnaires. Leur traitement a permis d'identifier leurs pondérations respectives.

Figure 69. Hiérarchisation des facteurs de risque et de protection du bien-être et de la santé au travail



Ici, les IM sont le produit du travail collectif des encadrants qui créent, chaque jour, une prescription spécifique tenant compte des aléas techniques, organisationnels voire climatiques avec le souci de laisser aux agents son opérationnalisation concrète. Ainsi, comme ils le disent : « *le matin avant de*

commencer, il faut démêler le micmac ». Ce terme familier souligne l'intrigue à dénouer, la situation confuse et embrouillée à laquelle ils sont confrontés. En même temps, le « micmac » est défini étymologiquement comme l'émeute, la rébellion. Ici encore, c'est fort intéressant pour comprendre ce qui joue dans l'activité de travail qui résiste et face à laquelle il convient de « se révolter » collectivement.

L'analyse de la distribution du temps de travail des agents, sur leurs principales tâches, montre que les actions d'accrochage n'occupent que 10 % du temps de travail, la conduite 30 % et les échanges interpersonnels, entre binômes ou avec tout le collectif, 60 % ! Ceci est possible grâce à la latitude temporelle laissée par les encadrants de proximité. En faisant cela, ils veillent à ce que chaque agent puisse se mobiliser au bénéfice de tous, dans un travail d'organisation de leur travail soutenant leur rôle propre d'acteurs de leur prévention. Ainsi, les encadrants alimentent les facteurs de conversion en encourageant les agents à réguler leur travail. Mais c'est aussi vrai à leur niveau, car ils ont développé des stratégies d'organisation de leur propre travail, dont la prescription est réduite, par des arrangements sur la répartition des tâches mais aussi leur arrivée à des horaires différents afin d'étendre leur présence sur le site et se saisir de changements impromptus, susceptibles de modifier la production définie de la journée ou envisagée pour celle qui suit. Ici, les facteurs de conversion se situent dans les échelons managériaux supérieurs qui autorisent ce mode de fonctionnement.

Dans ce contexte, la prévention doit veiller à préserver ce fonctionnement mais aussi à rendre compte aux acteurs concernés de son apport. Pour ce faire, la démarche va faire l'objet d'une valorisation auprès de toute la ligne managériale du site, pour qu'elle puisse s'en emparer et procéder à l'identification des facteurs de conversion des capacités chez les encadrants de proximité et pour ces derniers auprès de leurs agents, dans les autres services.

Cette première expérience montre que des déterminants méso-organisationnels peuvent modérer certains effets de l'activité et catalyser l'efficacité économique et sociale, constituant en cela une action de prévention secondaire.



Toutefois, la structuration d'un tel modèle doit nécessairement être contextualisée et ne peut, en toute logique, s'appliquer stricto sensu en considérant, a priori, plus certains facteurs que d'autres. Leur pondération est un enjeu qu'il faut fiabiliser grâce à une évaluation plus aboutie et systématique, notamment via la construction de méthodes d'analyse qui restent à concevoir et éprouver. Par ailleurs, l'absence de centralité de l'activité, articulant les causes et conséquences, ainsi que de boucles de rétroactions associées, limitent la portée de l'analyse. Or, c'est ce à quoi doit aussi s'attacher cette opération de recherche afin de révéler les liens dynamiques entre IM et EC au bénéfice de la prévention des risques professionnels. Ces limites vont nourrir les pistes de recherche futures de cette opération.

15.3.4 La méthodologie de l'opération OrgaCap

Cette opération, à la différence de PrévIncap, est clairement orientée sur le développement de l'IM par la conception d'un environnement capacitant de travail. Elle va aussi tirer profit des résultats de l'opération InnoCap, centrée sur l'explication du processus d'innovation et le rôle de l'acceptation dans sa transformation.

OrgaCap s'inscrit dans des missions d'accompagnement à l'évolution de l'organisation du travail. Il s'agit d'un changement souhaité des modes de travail pour répondre, généralement, à des objectifs productifs et/ou de prévention de RPS. C'est donc une opportunité pour appréhender des modes de

fonctionnement actuels et futurs mais aussi engager des réflexions vers de nouvelles pratiques de management (Donnelly & Johns, 2021 ; Parker et al., 2020 ; Bentley et al., 2021).

Une étude exploratoire, en cours de démarrage (mai 2022), est menée en binôme avec un consultant ergonomiste. Elle répond à une demande de régulation de la charge de travail d'une entité dédiée à la maîtrise d'ouvrage de projets dans le domaine des transports en commun en Ile de France. Celle-ci intervient dans la conception d'infrastructures, la modernisation de systèmes d'exploitation ou l'intégration de nouveaux matériels roulants, supposant une modification du réseau de transports.

Les collaborateurs sont des ingénieurs dont le travail consiste à intégrer les besoins des clients internes, piloter les études associées, rechercher des financements, organiser la conduite des projets, en assurer le reporting, faire valider les programmes et remettre les ouvrages finalisés aux clients internes en charge de leur exploitation. Il y a un manager intermédiaire et deux managers de proximité pour une équipe totalisant 25 personnes.

Les managers constatent une lourde charge de travail à faible valeur ajoutée et difficile à répartir dans l'organisation actuelle. Cette situation vient limiter le temps de soutien accordé par les managers aux collaborateurs, alors même que cela est apprécié par ces derniers. D'ailleurs, les managers précisent, à propos des collaborateurs, que « ce sont plutôt des gens qu'il faut réguler dans la surcharge que dans la sous-activité ». Ils observent également, dans les discussions informelles, une baisse de moral voire des manifestations de débordement.

Cette opération suppose de construire une méthodologie d'analyse des composants de la charge de travail. En effet, au vu du contexte, l'enjeu est moins son évaluation en tant que telle, que le repérage de ses déterminants et effets afin de préciser le rôle actuel du travail de régulation managériale tel qu'il est opéré. Pour ce faire, un guide d'entretien est élaboré spécifiquement distinguant des composants de la charge de travail, les dimensions à aborder ou les objets auxquels ils se rapportent, ainsi que les finalités des analyses à opérer sur ces données (cf. Tableau 31). Pour ce faire, un modèle opératoire a été élaboré afin de guider le recueil des données sur le terrain.

Tableau 31. Guide d'entretien thématique des composants de la charge de travail et finalités d'analyse

Composants	Dimensions/Objets	Finalités d'analyse
Tâches	Quantité à produire Qualité attendue	Recenser Catégoriser Évaluer l'astreinte
Organisation du travail	Règles Procédures Échéances	Décrire les processus Identifier les dépendances internes et externes à l'unité Évaluer les latitudes
Compétences	Connaissances centrales à maîtriser Autres capacités requises Habilités mobilisées	Repérer les aptitudes professionnelles Comprendre leur construction
Moyens	Techniques Technologiques	Associer les tâches aux outils Évaluer leur adaptation et fiabilité
Conjoncture	Temps Lieu	Définir les contextes de travail Distinguer leurs apports et limites
Représentations	Motivation Satisfaction	Recueillir les intérêts Distinguer les priorités



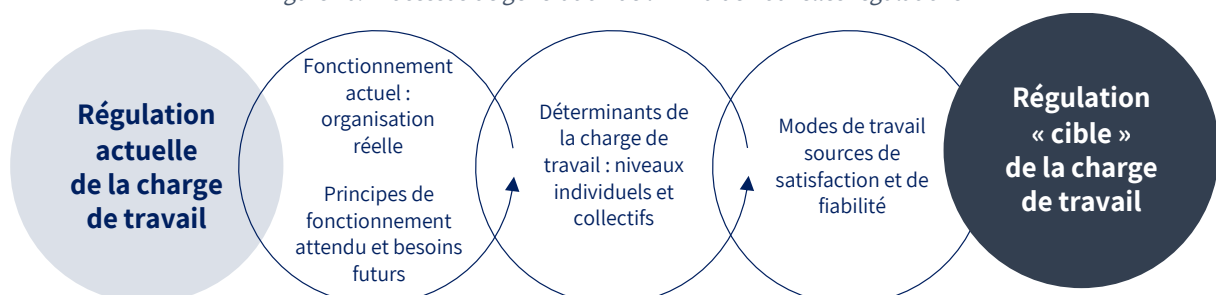
Les résultats de l'analyse de ces données sont ensuite reportés dans le modèle Mimémac afin d'identifier les niveaux de détermination de l'activité en lien avec ses effets, notamment en matière de charge prescrite, réelle et perçue. L'utilisation de la méthode EORCA (Event Oriented Representation for Collaborative Activities, cf. p. 224) serait également envisageable car les objets du travail des collaborateurs s'inscrivent dans une situation dynamique, celle de la conduite de projets en interaction avec de multiples contributeurs. Toutefois, le budget-temps associé à l'opération limite de fait l'ampleur des investigations, imposant des choix méthodologiques plus orientés vers l'action. En parallèle, une méthode d'évaluation du potentiel d'IM va être déployée. Celle-ci repose sur une échelle composée d'items relatifs à :

- La conscience de la situation actuelle dans son caractère insatisfaisant et la nécessité de son évolution,
- La place de la résolution de problèmes, et plus largement le questionnement réflexif, sur les modes de fonctionnement actuel ;
- Les initiatives prises pour dépasser la situation et les sources d'inspiration ;
- Le rôle attribué et attendu des agents de changement externes ;
- La fréquence des démarches d'innovation managériales déjà déployées.

Elle est administrée aux managers de l'unité en question et de celles avec lesquelles les collaborateurs interviennent, ainsi qu'aux échelons hiérarchiques supérieurs du département dont elles dépendent. Le choix d'élargir l'investigation auprès de ces autres populations est dicté par le fait que l'exercice du management, bien que s'inscrivant en interface avec les collaborateurs de l'unité, est aussi en interaction avec l'ensemble de sa gouvernance. C'est dans ces différents niveaux, verticaux et horizontaux, que l'activité de régulation du travail se construit. Les résultats doivent permettre d'apprécier la latitude de génération des IM ainsi que leurs champs d'applications. À ce stade, il est difficile de donner de plus amples précisions puisque l'outil est en cours d'élaboration. Cela constitue d'ailleurs l'un des objectifs centraux d'OrgaCap.

Enfin, à l'aide des conclusions sur la composition et régulation actuelles de la charge et celles relatives au potentiel d'IM. La conception de l'EC va pouvoir être envisagée. Ici, les repères utilisés proviennent de la grille de spécification des EC (cf. Tableau 32, p. 225), telle que développée dans l'axe 3 dédiée à la méthodologie. Cela va permettre de distinguer les inducteurs des modérateurs et plus précisément les ressources mobilisables, les facteurs de conversion et les capacités. Pour ce faire, la méthode de simulations des projections est mobilisée afin d'élaborer des pratiques managériales selon des scénarios DU travail, sélectionnés conjointement avec les membres de l'unité. Sa description précise est présentée dans la partie dédiée à l'axe 3. Au regard de l'avancement, de l'opération il n'est pas possible d'apporter plus d'éléments. Néanmoins, ce qu'il faut retenir c'est bien la finalité dans laquelle cette opération s'inscrit (cf. Figure 70) : l'évolution des modes actuels de régulation de la charge, telle qu'opérés par les managers, vers des modes inédits au regard de ce que permet le système de travail et des adaptations qu'ils autorisent.

Figure 70. Processus de génération de l'IM via de nouvelles régulations



15.4 Axe 3 : Méthodes ergonomiques d'analyse et de résolution

15.4.1 Le contexte et les objectifs

Montmollin (1992), écrit « l'identité d'une discipline, d'un courant et d'un métier renvoient avant tout aux méthodes. L'analyse du travail « sur le terrain » nécessite le développement d'outils de diagnostic puissants, de méthodes d'analyse du travail capables de révéler l'influence des macro, méso et micro-facteurs sur l'activité. Tout cela doit se réaliser avec certaines précautions qui sont :

- La maîtrise d'une certaine neutralité garantie par la construction du sens à partir des données recueillies plutôt que sur la base d'un cadre d'analyse projeté ;
- La mise en œuvre d'un dispositif de recueil limitant les interférences par son inscription dans une démarche facilitant son acceptation située.

En outre, le contexte actuel du monde du travail questionne les ressources cognitives et sociales de l'ergonomie pour faire face aux mutations du travail humain, afin soutenir une approche constructive par une méthodologie capacitante.

15.4.2 Les verrous et incertitudes

Les représentations associées à l'ergonomie, et au travail d'ergonome, sont en parties liées aux cadres de réflexion et d'action qui lui sont reconnus. En même temps, la pluridisciplinarité de l'ergonomie offre un positionnement global et transversal sur ces sujets mais c'est aussi une limite pour lui reconnaître son expertise.

Les principes d'intervention ergonomique permettent de comprendre les objets abordés dans les opérations de ce programme de recherche mais ne suffisent pas à garantir la transformation des situations de travail. Ceci est d'autant plus vrai que, comme l'explique le processus d'innovation, il faut au préalable remettre en question un état antérieur insatisfaisant pour aller vers un territoire inconnu à construire. Cet état de fait interroge donc prioritairement la capacité de produire une compréhension intelligible et pertinente et secondairement celle d'assurer les transformations. Il est d'ailleurs possible de recenser quelques-unes de ces interrogations :

- Quelles méthodes mettre en œuvre pour étudier l'IM et les EC en situation réelle de travail ?
- Comment sortir du paradigme « individualiste » pour emprunter une voie systémique des enjeux du travail humain ?
- Comment introduire, dans les structures, des propositions divergentes par rapport aux normes sociales portées par les modèles de MFS actuels ?
- Quels indicateurs utilisés pour apprécier les résultats des pratiques d'intervention, issus des travaux relatifs à l'IM et aux EC, sur les performances économiques et sociales des structures ?

Cette liste n'est pas exhaustive ; elle cherche juste à montrer que les méthodes posent des questions de fond et de forme. Aussi, **l'objectif de ce troisième axe est d'élaborer des ressources cognitives et sociales qui soient adaptées aux enjeux de mon programme de recherche.**



Tout cela m'amène à formuler deux hypothèses :

- La portée compréhensive des méthodes tient à leur capacité à appréhender les actions et réflexions des travailleurs dans une articulation du réel et du représenté ;
- La ressource offerte par les démarches d'accompagnement est conditionnée par leur soutien au développement des projections grâce aux simulations et discussions associées.

En écrivant cela, je mobilise d'une autre manière les cadres conceptuels de l'IM et des EC au profit des pratiques de recherche et d'intervention en ergonomie. Ce sont des ressources dont le développement repose sur leur mise en œuvre au travers d'expérimentations diversifiées garanties par la variété des terrains DU travail.



Les propositions méthodologiques, présentées ci-après, vont apporter des premiers éléments en distinguant celles qui relèvent du diagnostic et celles associées à l'accompagnement des transformations. Il s'agit ici de mettre à profit les questionnements sur ces concepts, tels qu'exposés dans les axes 1 et 2, pour nourrir le troisième. Ceci explique aussi que cet axe est encore en construction et le restera sûrement pendant un temps long, dans la mesure où les contextes et demandes de mobilisation évoluent eux aussi.

15.4.3 Les méthodes de diagnostic

15.4.3.1 L'étude des actions

L'observation du travail est un exercice simple en apparence ; il suffit de voir. Pourtant, dès lors que ce procédé est examiné, quant à ce qu'il permet de savoir de la réalité, la complexité surgit. « Voir » ne permet pas de comprendre et surtout ne précise ni « où » ni « quand » le regard doit se porter.

La compréhension tient à l'analyse de l'activité de travail dans ses différentes dimensions (visibles, invisibles, réalisées, inaccomplies) pour en identifier les composants cognitifs, sociaux et psychiques, notamment. Ici, le seul suivi des faits et gestes apparaît insuffisant. Aussi, l'étude des actions doit répondre à l'enjeu, tel que le définit Theureau (2005), d'en saisir la continuité à plusieurs niveaux :

- Au niveau micro, il s'agit d'une part de la continuité entre perception, cognition, action, émotion et corps et d'autre part de celle entre l'histoire de la conscience préreflexive (cours d'expérience) et la dynamique de couplage structurel (cours d'interaction) ;
- Au niveau méso, c'est la continuité entre individuel et collectif mais aussi entre les processus décisionnels, opérationnels et émotionnels ;
- Au niveau macro, la continuité doit être abordée entre les actions et productions, ainsi qu'aux plans des différentes formes et structures de l'organisation du travail, de la production et de la gouvernance.

S'agissant plus particulièrement de la créativité et de l'innovation dans le champ du management, il est proposé d'employer une méthodologie s'inspirant de la méthode EORCA (Event Oriented Representation for Collaborative Activities), développée par Pellegrin et al. (2010). Initialement appliquée en milieu médical pour décrire avec précision les actions et les prises de décisions mises en œuvre dans la prise en charge des patients, sa transposition dans le modèle Mimémac peut être envisagée. En effet, il s'agit ici, également, d'expliquer à la fois les actions individuelles et collectives au regard des processus cognitifs et sociaux mobilisés. Sur le plan opérationnel, les éléments suivants sont appréhendés :

- Les opérateurs en fonction de leurs statuts et rôles dans la structure ;
- Leurs tâches respectives notamment quant aux missions et objectifs associés ;

- Les situations d'interaction sur les plans spatial et temporel ;
- Les événements à l'origine de la créativité et de l'innovation ;
- Les sujets ou problématiques faisant l'objet d'actions innovantes ;
- Les représentations qui se rapportent aux problèmes à solutionner ;
- Les ressources informationnelles et technologiques mobilisées par les acteurs individuellement et collectivement ;
- Les facteurs de réussite ou d'échecs.

Les informations font l'objet d'une enquête rétrospective prenant la forme d'une arborescence étiologique processuelle. Ainsi, c'est l'enchaînement des actions, dans ce qui les précède et les poursuit, qui guide l'investigation.

Le recueil, simultané ou consécutif, de verbalisations, peut aussi être utile. Néanmoins, il peut altérer le déroulement de l'action ou générer des régulations non souhaitées. L'auto-confrontation est alors un palliatif intéressant pour enrichir l'analyse initiale et revoir la détermination des actions, telle que considérée par l'opérateur (Saint-Dizier de Almeida, 2015). En s'inspirant des travaux de Vermersch (2000), il est possible d'encourager l'opérateur à expliciter l'implicite de son vécu et ce faisant de relier les actions aux contextes d'effectuation pour traiter de la continuité évoquée plus haut (Lai et al., 2021). Cela permet également « de rectifier des biais d'interprétation des données, d'identifier les techniques que le professionnel cherche à masquer, de pouvoir restituer les actions et les procédés par lesquels les techniques se réalisent et d'employer la terminologie métier, ce qui permet de s'approcher encore davantage de l'activité telle que la perçoit le professionnel » (Saint-Dizier de Almeida, 2015).

Grâce à l'utilisation conjointe de ces méthodes, l'analyste peut saisir les intentions, les affects, les règles formelles, informelles voire « méta », ainsi que les stratégies de régulation mobilisées dans l'action qu'elles soient à visée opérationnelle, créative ou innovante.

S'agissant de la description des situations, l'un des enjeux a trait à l'appréciation de la capacitation de l'environnement de travail. Deux aspects sont alors à considérer (Rétaux, 2019) :

- Le caractère « débattable » qui renvoie à la capacité de l'environnement à se transformer, grâce à un débat sur les règles organisationnelles et leurs évolutions ;
- Le caractère « instrumentalisable » qui se réfère à l'évolution possible du système de travail par l'expérimentation et l'apprentissage pour susciter et favoriser de nouveaux modes de fonctionnement.

Ces caractéristiques peuvent être appréhendées à l'aide d'une grille de lecture distinguant plusieurs indicateurs décrivant le fonctionnement de la structure sous différents angles (cf. Tableau 32).

Tableau 32. Grille de spécification de la capacitation environnementale du travail

Items	Objets	Acteurs	Modalités	Motivations	Lieux	Temps	Évolutions	Difficultés	Impacts
Processus de décision									
Achats et investissements									
Communication interne									
Résolution de conflits									
Définition des rôles									
Allocation des ressources de travail									
Évaluation de la performance individuelle									
Évaluation de la performance collective									
Gestion des ressources humaines									
Rémunérations et incitations financières									
Espaces de débats									
Soutien à l'autonomie									
Activité réflexive									
Introduction de nouveautés									
Pouvoir d'agir									

Note : Cette grille s'inspire du cadre de description des structures proposé par Laloux (2015).

Les informations collectées vont permettre de renseigner les différents périmètres des quadrants de détermination de l'activité, tels qu'indiqués dans le modèle Mimémac :

- Les objets désignent les éléments réels ou représentés de l'activité ;
- Les acteurs sont les différents collaborateurs qui agissent dessus selon leurs statuts et rôles dans la structure ;
- Les modalités précisent les procédés employés et les conditions associées ;
- Les motivations renvoient aux justifications et objectifs visés. Les lieux définissent les situations de mise en œuvre ;
- Les temps concernent les moments de survenue et leurs fréquences ;
- Quant aux évolutions, elles traduisent les changements effectifs ou envisagés, au regard de situations antérieures ou de perspectives futures ;
- Les difficultés décrivent les obstacles qu'il a fallu surmonter ;
- Enfin, les impacts sont appréciés à la fois au niveau de l'efficience productive et des conditions de travail.

Toutes ces données doivent permettre de repérer les ressources internes et externes mobilisables par les opérateurs, les facteurs de conversion et leurs traductions en accomplissements. Dans l'idéal, il s'agirait de pondérer ces différents items pour produire un niveau de capacitation de l'environnement de travail et identifier les axes de progrès sur lesquels l'innovation managériale pourrait se déployer. À ce stade, les indicateurs disponibles sont bien souvent ceux mis à disposition par les structures. Or, comme il est montré dans la partie sur les modèles de MFS, ces indicateurs sont bien souvent partiels et partiels. Aussi, il convient d'en envisager d'autres en complément pour mieux apprécier les possibilités de débattre sur le système de travail et d'agir sur celui-ci. En disant cela, il est possible de penser que la réponse ne se situe pas uniquement dans le registre de l'objectivité. La convocation de la subjectivité des acteurs est nécessaire. Mais sa « maîtrise », pour garantir sa significativité dans l'analyse globale, suppose un outillage formel et systématique, comme c'est le cas lorsqu'il s'agit d'évaluer objectivement les perceptions individuelles en matière d'exposition aux facteurs de RPS.



15.4.3.2 L'analyse des réflexions

L'approche ERIMEC propose d'étudier simultanément l'innovation managériale et les environnements capacitants au regard de l'analyse de l'activité de travail. Ces questionnements portent à la fois sur les individus, les collectifs et les structures dans lesquelles ils œuvrent.

Dans ce contexte, l'emploi d'une méthode réflexive (Schön, 1983 ; Senge, 1990) peut s'avérer pertinent car l'ensemble des actions déployées tiennent à une construction de la réalité sociale. Par exemple, pour l'innovation managériale cela porte sur ce qu'il est ou non possible d'envisager mais aussi sur les interactions souhaitées. Au sujet de la capacitation des environnements, cela a trait à ce qui est reconnu et identifié comme ressources mais aussi à la considération des facteurs de conversion.

Dans les deux cas, la confrontation des points de vue des acteurs, qu'ils soient managers ou collaborateurs, autorise une prise de recul sur le vécu subjectif ainsi qu'une réflexion sur les pratiques susceptibles de les remettre en cause et de les améliorer. La mise en doute des constructions sociales permet non seulement d'en cerner les limites mais aussi de générer des alternatives par rapport aux conceptions dominantes (Gergen, 2001).

Concrètement, la méthode consiste à accompagner des collectifs de travail, associant managers et collaborateurs, pour étudier des expériences réelles de travail et mettre à jour les ressorts des actions individuelles et collectives, notamment.

En cela, le procédé vient compléter ceux présentés précédemment, mais il s'en distingue par la mobilisation des acteurs qui co-élaborent l'analyse et ce faisant révèlent les faisceaux de détermination et d'effets induits. C'est également une occasion pour les travailleurs de développer leur pouvoir d'agir professionnel (Keusch-Bessard et al., 2021). Or, cet aspect revêt une importance essentielle dans la stimulation du potentiel créatif tout en révélant le caractère, plus ou moins, capacitant de l'environnement de travail.

Bien sûr, la mise en œuvre d'une telle méthode questionne le rôle du chercheur. Mais, comme l'a montré, le Dispositif d'Innovation Transitionnelle (Guidou & Sarnin, 2021), il n'est pas nécessairement exclu que le chercheur puisse être directement impliqué à la fois dans la compréhension et la transformation, ou tout du moins dans son accompagnement. Ce point est plus largement développé dans la partie traitant de la pratique d'intervention (p. 228).

Dans le cas de l'IM, grâce aux facteurs identifiés par Birkinshaw et Mol (2006), il est proposé de construire une échelle d'évaluation du potentiel d'invention et d'application de nouvelles pratiques managériales de régulation du travail. Celle-ci pourrait s'appuyer sur les items suivants : la conscience de la situation actuelle, la place de la résolution de problèmes et du questionnement réflexif, les initiatives et inspirations, le rôle des intervenants externes, la fréquence des démarches d'innovation. Leur opérationnalisation pourrait prendre la forme d'assertions couplées à une échelle de Likert (1932) afin de mesurer l'attitude relative à l'évolution de leurs pratiques mais aussi les freins potentiels.



15.4.4 Les démarches d'accompagnement

15.4.4.1 La simulation des projections

La simulation de l'activité future de travail se développe considérablement en ergonomie. Elle peut s'intéresser à une multitude de situations dès lors qu'il s'agit d'envisager des possibles transformations (Van Belleghem, 2018). Néanmoins, son application à l'activité de gouvernance, aux processus de décision stratégique ou à la démocratie dans le travail en sont moins l'objet. Certes, ce sont rarement des sujets sur lesquels l'ergonomie est convoquée. Pourtant, les démarches d'accompagnement du changement, relativement à l'introduction d'innovations organisationnelles, sont fréquentes.

D'une manière générale, dans ce programme de recherche, la simulation des projections du travail futur peut être une occasion pour considérer les multiples causes et conséquences de l'activité, comme cela est proposé avec le modèle Mimémac. Ce dernier peut alors constituer un outillage « cartographique » afin de questionner le fonctionnement du système de travail, ainsi que les interactions avec le facteur humain. Ce faisant, il sert aussi à élaborer le modèle de la simulation pour projeter l'activité.

L'objet simulé est celui de la capacitation de l'environnement de travail. Autrement dit, la recherche des voies de progrès pour le développer en essayant des projections de fonctionnement individuel et collectif, au regard de conditions qu'il s'agit d'adapter par les opérateurs y participant ; des collaborateurs et des managers. Finalement, la simulation des projections, dans la mesure où elle

anticipe le futur probable, va traiter son appropriation et révéler les conditions de son acceptation située. C'est donc une opportunité pour concevoir des environnements capacitants où sont introduits, par exemple, des nouvelles technologies. C'est en les soumettant « a priori » qu'il est possible également d'innover au niveau managérial dans la mesure où lors de cet exercice, une forme de créativité de l'agir est mobilisée (Barcellini et al., 2013).

Sur le plan méthodologique, le dispositif employé doit être défini avec précisions aux niveaux des finalités, des acteurs, des scénarios, etc. Autant d'éléments qui peuvent être issus de la méthode EORCA. À cela il faut ajouter l'utilisation d'objets intermédiaires, comme une procédure, le schéma de fonctionnement d'une application logicielle, un processus de décision, constituant un support au dialogue pour favoriser les échanges sur la base d'une certaine matérialisation d'un travail « invisible ». Les supports peuvent aider à négocier des interprétations divergentes, pour donner lieu à de nouvelles compréhensions, en particulier lorsque les questions sont sensibles ou complexes. Toutefois, leur formalisation peut potentiellement influencer l'orientation de la simulation des projections (Knight et al., 2018). Aussi, l'animation collective doit y veiller afin de contribuer à la génération de connaissances partagées et de solutions innovantes, au moins localement (Judon et al. 2019).

La méthode du « design thinking » peut aussi être une voie à explorer dans la mesure où la démarche se centre sur le facteur humain et les usages réels. Dans une perspective de transformation des situations de travail (Elsbach et al., 2018), elle peut soutenir le processus créatif et encourager des innovations managériales contribuant à l'autonomie des collaborateurs, dans la mesure où ce sont les acteurs de la création. La structuration de la méthode, en trois étapes successives (compréhension, recherche de solutions et expérimentation) et itératives peut idéalement compléter la simulation des projections. En étant tournée vers l'action, elle renforce les accomplissements issus des capacités. Enfin, cette approche, qui mobilise des compétences variées, renforce le caractère inclusif attendu des environnements capacitants.

15.4.4.2 La pratique d'intervention

Alors que le travail se trouve de plus en plus bousculé dans ses formes, ses repères et ses modes d'organisation, l'intervention ergonomique apparaît comme un moyen pour créer des ressources favorables et des conditions acceptables pour accompagner les transformations. En cela, elle peut constituer un facteur de conversion lorsqu'elle interroge, par exemple, les processus de décision (Petit & Dugué, 2013).

L'ergonomie ne peut exister sans perspective d'action, et c'est cette action qui permet l'évaluation de la pertinence de l'approche adoptée, du paradigme utilisé et des méthodes employées. Cela implique que ce n'est pas la solution qui doit être trouvée mais bien plutôt le problème qui doit être compris, d'où la nécessité d'un diagnostic préalable. Dans cette perspective, une interrogation apparaît relativement au sujet dont traite cette HDR : Comment poser les « problèmes » d'innovation managériale et d'environnement capacitant, par une démarche d'intervention ergonomique ?

Cette interrogation est d'autant plus nécessaire que les directions détiennent le pouvoir de dire « oui », d'autoriser les interventions comme les transformations. Ici, tout l'enjeu est de modifier leurs représentations sur leurs prérogatives afin que la mobilisation des collaborateurs prenne du sens. Il convient de les amener à accepter de ne plus « décider » sur tout, pour qu'ils autorisent la mise en œuvre du « pouvoir d'agir ». Dans ce contexte, le positionnement de l'intervenant est essentiel.



Bien que la recherche exige une certaine externalité, gage d'objectivité, l'intervention réclame une « incarnation située » pour articuler au mieux l'intentionnalité des acteurs et leurs interprétations à celles de l'intervenant (Ulmann, Weill-Fassina, & Benckroun, 2017). En sus, les démarches de transformation reposent toujours sur des processus itératifs au cours desquels compréhension et transformation/re-conception des situations se développent conjointement (Bobillier-Chaumon & Weill-Fassina, 2020). Il existe une multitude de registres (Dugué et al., 2010) pour décrire les modalités d'intervention de l'ergonome : animateur/médiateur, expert, concepteur, pédagogue/formateur.

In fine, l'intervention ergonomique peut être appréhendée comme un dispositif de recherche participative (Storup, 2013) où les travailleurs sont associés pour construire des savoirs et mener des réflexions quant à leur exploitation. D'ailleurs, le rôle des managers a progressivement évolué dans ce cadre. Originellement demandeurs, ils sont très vite devenus des coopérateurs mobilisés pour ajuster au mieux les recommandations de transformation. Aujourd'hui, ce sont les objets mêmes des interventions.



Ce changement est loin d'être anodin, car ils sont passés de commanditaire à bénéficiaire. Or, autant il est aisé de commander, ou recommander, la réalisation d'une intervention au profit de son service, de son équipe, autant reconnaître que le besoin se situe à son poste de travail est loin d'être évident, à la fois pour des raisons purement rationnelles de type méta réflexif et d'autres qui le sont moins et tenant à l'estime et la confiance en soi. J'en veux pour preuve une expérience récente. Le commanditaire d'une de mes interventions m'a indiqué que sa motivation provenait de son supérieur hiérarchique. Ce dernier a conditionné la possibilité de procéder au recrutement d'un collaborateur supplémentaire dans son équipe, à la condition de mobiliser un ergonome pour améliorer les conditions de travail dans son service. Il est bien de le savoir, ainsi la demande exprimée peut être relativisée, ce qui n'empêche en rien d'accéder au besoin réel à satisfaire.



15.4.5 Réflexions sur les contingences du terrain

C'est en partant de la réalité du travail que l'élaboration théorique peut voir le jour. La confrontation au terrain est la source d'élaboration des hypothèses. Cela suppose donc, sur le plan méthodologique, un processus flexible fait de « va et vient » entre la théorie et la pratique. À cela il s'ajoute, que l'incertain et l'imprévisible sont propres au terrain (Thiévenaz, 2022).

L'apport du terrain est essentiel pour saisir les détails des pratiques et des conduites individuelles et collectives de travail afin d'en cerner l'univers psychologique et social qui les sous-tendent. L'approche de l'expérience personnelle des travailleurs permet de mieux appréhender des actions et processus non visibles, notamment grâce à un questionnement développé au moment où survient le phénomène, si ce n'est consécutivement à celui-ci. Cette expérience pratique permet d'étudier l'engagement consenti par les opérateurs au regard de celui exigé (Billet, 2011).

C'est aussi une occasion de se confronter aux événements imprévus et aux régulations opérées. Tout cela interroge alors la question de « l'accès » et la participation des travailleurs. Il n'est pas rare d'être confronté à des obstacles que ce soit dans la réalisation du travail attendu. Les relations de service ont largement éprouvé cet aspect, lorsque le client ne vient pas ou bien dans la contribution espérée des opérateurs. Ils peuvent ne pas souhaiter coopérer par crainte de révéler des transgressions ou bien plus simplement car l'observateur apparaît comme une gêne supplémentaire dans une situation déjà fortement contrainte. C'est donc une expérience :



- Hybride entre l'objectif initial et sa réalisation pratique ;

- Dynamique dans les ajustements à effectuer ;
- Et plurielle dans la singularité des événements saisis hic et nunc.

Le terrain n'est donc pas qu'un lieu matériel, c'est d'abord un lieu de connaissance en construction qui éprouve voire réproûve la problématique initiale de la recherche. Enfin, selon moi, le terrain constitue la première opportunité de reconnaissance et valorisation du travail des opérateurs ; rien que pour cela c'est une expérience dont je ne peux me passer car comme le disent souvent les travailleurs, « *c'est bien la première fois qu'il y a quelqu'un qui s'intéresse vraiment à ce que je fais...* ».

Mais le terrain est avant tout un construit social, fondé à partir de représentations sur l'exhaustivité des connaissances, plus ou moins avérée, et la réalité des actions, plus ou moins connues. Ainsi, aller voir l'activité de travail suppose toujours un passage au préalable par la tâche. Même si celle-ci n'en est qu'une prédiction imparfaite, elle a le mérite d'orienter le regard pour saisir ce qui est attendu et ce qui n'advient pas ; l'invisible de l'activité. C'est à cette occasion, que les méthodes d'observation, d'écoute et de description sont éprouvées, donnant lieu à des inventions contextualisées, des bricolages méthodologiques, pour satisfaire les besoins de compréhension. Il faut donc un plan qui soit flexible, intégrant dès sa conception la possibilité de l'aménager.

En outre, dans la mesure où le chercheur fait « partie » de la réalité analysée. Cela pose inévitablement un problème méthodologique quant à l'interférence des modalités d'étude mises en œuvre sur les « objets » et ce d'autant plus quand il s'agit du travail humain « vivant », susceptible de réagir. En même temps c'est une force, dont il est possible de tirer avantage. Le rôle actif des opérateurs est le premier pas d'engagement dans un processus de transformation du travail. Se pose ensuite la question de la représentativité, mais au regard du thème de cette HDR, il est aisé de comprendre que l'IM au profit de la conception d'EC peut difficilement s'envisager sous l'angle de la généralité puisque l'enjeu est la transformation d'une situation singulière, d'un cas spécifique.

Mes expériences de terrain ont souligné l'importance de la co-construction et des rencontres interpersonnelles pour mener à bien des investigations situées et en même temps pointé les limites de l'objectivité et de la neutralité des relevés opérés à cette occasion, interrogeant par la même la nécessité d'une objectivation. Le parti pris ici, pour maîtriser les effets de la subjectivité, repose généralement sur un travail en binôme. Ainsi, le croisement des regards autorise la confrontation des analyses, tout en contribuant à leur enrichissement. Il importe donc de multiplier les points de vue. L'analyse des problèmes de travail suppose de construire des objets et des artefacts pour en rendre compte. Ainsi, dans le même temps, l'intervenant ergonomiste devient un des acteurs du travail, supposant une certaine interaction avec ce milieu. Ce point est sensible et mérite une attention toute particulière lors de la négociation des conditions d'accès au terrain.

Au terme de cet exposé, des questions restent en suspens :

- Comment appréhender l'intention réelle des demandeurs, leur souhait véritable d'envisager les choses autrement ?
- Comment susciter des demandes et se positionner comme un véritable acteur du changement ?
- Comment étendre l'espace de discussion de l'ergonomie et ses prérogatives ?
- Quelles voies emprunter pour faciliter le dialogue entre l'ergonomie et les autres sciences qui s'intéressent au travail humain ?

Toutes ces interrogations mériteraient d'être débattues dans la communauté scientifique de l'ergonomie et de ses praticiens, mais aussi avec les disciplines connexes et partenaires.



SYNTHÈSE – INTÉRÊTS ET MOTIVATIONS POUR UNE HDR

Le philosophe et polymathe grec Aristote dit que « La science consiste à passer d'un état d'étonnement à un autre ». Ce changement d'état constitue une grande source de satisfaction, tout comme l'ergonome s'y prépare et l'attend à chaque fois qu'il se rend sur le terrain. Cet étonnement renouvelé signe l'apprentissage continu, le développement personnel et professionnel.

Or, comme le disent Guérin et al. (2021), « le métier d'ergonome concentre beaucoup plus d'enjeux que l'ergonomie ». C'est ce qui fait la richesse de la discipline que de s'en laisser déborder pour mieux les intégrer. Mon projet d'HDR s'inscrit pleinement dans cette perspective : mettre à profit l'intervention au bénéfice de la construction des connaissances. C'est dans la réflexion que la légitimité se fonde, mais c'est dans l'action que la crédibilité se développe. L'une ne va pas sans l'autre ; c'est un mouvement réciproque dont l'alimentation n'est possible que par la multiplication des expériences.

Durant ces six derniers mois (octobre 2021 à mars 2022), j'ai principalement consacré mes journées de travail à la rédaction de ce document. Cette expérience s'est révélée intéressante à plus d'un titre :

- Tout d'abord, elle m'a permis de faire le bilan de mes activités sur une période relativement longue de 20 années, autorisant d'en identifier les apports et les axes d'évolution tant au niveau professionnel que personnel ;
- Ensuite, elle m'a encouragé à poursuivre le chemin initié pour aller plus loin dans l'approfondissement de champs connus et surtout la découverte de nouveaux horizons intellectuels ;
- Enfin, elle représente aujourd'hui une perspective de projection de mon futur professionnel nécessaire pour indiquer les voies à emprunter et les ressources à mobiliser.

Toutefois, il convient d'être lucide et une auto-évaluation de mon dossier, selon les principes de l'analyse SWOT (Thompson et al., 2007), permet de dessiner :

- Ses forces qui reposent sur mes expériences en matière de recherche et pratique d'intervention sur le terrain ;
- Ses faiblesses liées au déficit d'encadrement de travaux de thèses, mais dont l'obtention de l'HDR constituera une étape de légitimation pour y remédier activement ;
- Ses opportunités grâce aux réseaux de partenaires académiques développés en France et en Europe notamment, ainsi que des liens entretenus avec des structures publiques et privées dans le cadre de multiples missions depuis de nombreuses années ;
- Ses risques qui tiennent à une réalité ; la faible appétence des étudiants de poursuivre en doctorat, notamment en ergonomie. Le projet présenté ici vise justement à la stimuler grâce une approche qui valorise l'investissement dans l'univers scientifique tout en donnant du crédit professionnel dans le champ de la « recherche-conseille ».

Finalement si je devais définir ce travail d'HDR, je dirais que c'est « un exercice de démonstration de compétences à la direction de recherches doctorales » grâce à :

- Une analyse réflexive sur les connaissances maîtrisées générant le développement de méta-connaissances pour accompagner avec prudence et discernement de jeunes chercheurs dans leur progression professionnelle ;
- Et, une analyse projective pour envisager ce chemin et baliser un parcours rigoureux, sur le plan scientifique, et singulier, au point de vue de la pratique.

Tout cela fait de ce travail de rédaction une expérience satisfaisante et motivante, malgré les vicissitudes qui peuvent l'entacher et les renoncements qu'il suppose, au moins temporairement.

Il ressort de tout cela que les conditions de mon épanouissement professionnel s'inscrivent dans les registres de la réflexion, l'action et la socialisation. Ceux-ci sont accessibles grâce aux recherches-actions et interventions envisagées, notamment, ainsi que par la mobilisation future de doctorants qui pourront réaliser et enrichir ce programme, et bien sûr avec la participation des travailleurs. Les premiers, comme les seconds, sont finalement des « demandeurs » dont les besoins en matière d'accompagnement et de transformation justifient le métier d'ergonome : être au service d'un développement, en tant que facteur de conversion des capacités ainsi que participer d'un environnement capacitant, que ce soit dans le champ de l'éducation ou du travail.

Aussi, je considère l'encadrement de travaux de recherche comme une relation de service, dont le bénéficiaire principal est le doctorant (Combes, 2022). Il est d'une certaine manière « le client » du prestataire qu'est le directeur de recherche, tenu de fournir le meilleur service. Ici, les études que j'ai menées dans les relations de service sont des ressources cognitives et sociales essentielles pour accompagner une recherche efficiente, durable et respectueuse du travail humain, dont la condition première est la co-production.

Enfin cette HDR est aussi un projet social participatif (Storup, 2013), par l'association des travailleurs, pour le construire et le mener à bien en vue de produire des connaissances qui, à la fois, présentent un intérêt scientifique pour le monde académique et répondent également aux besoins du monde socio-économique.

RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- Abord De Châtillon, E., Bachelard, O., & Moscarola, J. (2006). Conditions de travail et nouvelles pathologies : des contingences sectorielles et personnelles. *Management & Avenir*, 10(4), 101. <https://doi.org/10.3917/mav.010.0101>
- Abric, J.-C. (1989). L'étude expérimentale des représentations sociales. Dans J. Jodelet (sous la direction de), *Les représentations sociales*, Paris, Puf, p. 189-203.
- Accenture. (2016). *Réimaginer les processus. Ensemble, hommes et IA réinventent l'intégralité des processus de l'entreprise*. https://www.accenture.com/_acnmedia/pdf-91/accenture-processus-reimagines.pdf
- Acquier, A. (2009). Management par objectifs, financiarisation des stratégies et pertes des réalités. *Le Monde*, 18/12/2009.
- Adrouche, S., Azmayesh, K. (2022). *Innovation sociale et QVCT : soyons concret et opérationnel !* <https://cercle-k2.fr/etudes/innovation-sociale-et-qvct-soyons-concret-et-operationnel>
- Akrich, M., Callon, M., & Latour, B. (1988). A quoi tient le succès des innovations ? *Annales des mines. Gérer et comprendre*, (11 & 12).
- Aktouf, O. (2012). *Le management entre tradition et renouvellement*. Montréal, Gaëtan Morin éditeur.
- Alcouffe, S. (2004). *La diffusion et l'adoption des innovations managériales en comptabilité et contrôle de gestion : le cas de l'AFC en France*. (Doctoral dissertation, HEC).
- Alter, N. (2000). *L'innovation ordinaire*. Presses universitaires de France.
- Althaus, V., Grosjean, V. & Brangier, E. (2013). La centration sur le processus du changement : l'apport de l'intervention systémique à l'amélioration du bien-être au travail. *Activités*, N°10-1.
- Alvess, M., Spicer, A. (2016). *The Stupidity Paradox. The power and pitfalls of functional stupidity*. Profile Books Ltd.
- Amabile, T. M. (1983). The social psychology of creativity: A componential conceptualization. *Journal of personality and social psychology*, 45(2), 357.
- Amabile, T. M. (1988). A model of creativity and innovation in organizations. *Research in organizational behavior*, 10(1), 123-167.
- Amabile, T.M. (1996). *Creativity in context*. Boulder, CO, Westview Press.
- Amado, G. (2015). Aux sources intimes de la mètis : espace potentiel, psychosocialité, résilience. *Éducation Permanente*, 202, 17-32.
- Amalberti, R. (2007). Ultrasécurité. Une épée de Damoclès pour les hautes technologies. *Dossiers de la recherche*, 26, 74-81.
- Antoni, J. P. (2014). *Modélisation et anticipations urbaines-éléments théoriques pour une approche géo-ergonomique* (Doctoral dissertation, Université de Franche-Comté).
- APEC-ANACT. (2022). *Télétravail des cadres*. <https://www.apec.fr/tendances-emploi-cadre/evolution-de-la-societe-evolution-des-competences-cadres/le-teletravail-un-argument-a-mettre-en-avant-pour-attirer-les-cadres.html>

- APEC. (2014). *L'évolution de l'organisation du travail des cadres : facteurs et impacts*. Collection Les études de l'emploi cadre, n°2014-03.
- Apostolidis, T. A., & Dany, L. D. (2012). *Représentations sociales et risques sanitaires : perspectives sociocognitives*. *Tempus – Actas De Saúde Coletiva*, 6(3), Pág. 35-50. <https://doi.org/10.18569/tempus.v6i3.1154>
- Appay, B., Thébaud-Mony, A. (1997). *Précarisation sociale, travail et santé*. Institut de recherche sur les sociétés contemporaines.
- Arnoud, J., & Falzon, P. (2013). Changement organisationnel et reconception de l'organisation : Des ressources aux capacités. *Activités*, 10(2), 109-130.
- Arnoud, J., & Falzon, P. (2014). Favoriser l'émergence d'un collectif transverse par la co-analyse constructive des pratiques. *Le travail humain*, 77(2), 127-153.
- Arnoux-Nicolas, C., Dosnon, O., Lallemand, N., Sovet, L., Di Fabio, A., Bernaud, J.-L. (2016). Influence des différences interindividuelles et de la mobilité professionnelle sur le sens du travail. *Le travail humain*, 79(2), 147-168.
- Aron, M., & Michel-Aguirre, C. (2022). *Les Infiltrés - Comment les cabinets de conseils ont pris le contrôle de l'État*. Allary.
- ASANA. (2021). *Anatomie du Travail*. <https://asana.com/fr/resources/anatomy-of-work>
- Askénazy, P. (2004). *Les désordres du travail, enquête sur le nouveau productivisme*. Seuil, Paris.
- Askenazy, P., Cartron, D., de Coninck, F., & Gollac, M. (2006). *Organisation et intensité du travail*. Toulouse : Octarès.
- Autissier, D., Johnson, K. J., & Moutot, J. M. (2016). L'innovation managériale : rupture ou évolution du management. *Question (s) de management*, (2), 25-33.
- Autissier, D., Moutot, J., Johnson, K. (2018). *L'innovation managériale : Design thinking, réseaux apprenants, entreprise libérante, intelligence collective, modes collaboratifs, ateliers participatifs, shadow cabinet, hackathon, junior entrepreneur...* Éditions Eyrolles
- Autissier, D., Vandangeon-Derumez, I. (2007). Les managers de première ligne et le changement. *Revue française de gestion*, 174(5), 115-130.
- Autissier, D., Vandangeon-Derumez, I., & Vas, A. (2010). *Conduite du changement : concepts clés*. Dunod.
- Ayming (2021). *13^{ème} Baromètre de l'Absentéisme et de l'Engagement*. www.ayming.fr
- Bacqué, M. H., & Biewener, C. (2015). *L'empowerment, une pratique émancipatrice ?* La découverte.
- Balogun, J., Johnson, G. (2005). From intended strategies to unintended out-comes: the impact of change recipient sensemaking. *Organization Studies*, 26(11), 1573-1601.
- Barbier, J-M., Chauvigné, C., Vitali, M.-L. (2011). *Diriger : un travail*. Paris : L'Harmattan.
- Barcellini, F. (2015). *Développer des Interventions Capacitantes en Conduite du Changement : Comprendre le travail collectif de conception, agir sur la conception collective du travail*. (Thèse de doctorat, Université de Bordeaux, École doctorale Société, Politique Santé publique). En ligne : <https://tel.archives-ouvertes.fr/tel-01150586/document>

- Barcenilla, J., & Bastien, J.-M.-C. (2009). L'acceptabilité des nouvelles technologies : quelles relations avec l'ergonomie, l'utilisabilité et l'expérience utilisateur ? *Le Travail Humain*, 72(4), 311-331. <https://doi.org/10.3917/th.724.0311>
- Barrera, N. (2021). *Processus d'acceptation des technologies en conception agile : le cas d'un projet de digitalisation dans le milieu du transport aérien*. [Thèse de doctorat]. Université de Picardie Jules Verne.
- Barrère, C., Santagata, W. (2005). *La mode : Une économie de la créativité et du patrimoine, à l'heure du marché*. Paris : Ministère de la Culture - DEPS.
- Batal, C. (2016). La remise en cause des modèles de GRH et de management : vers un nouveau design social. In S. Fernagu-Oudet, & C. Batal, C. (R) *évolution du management des ressources humaines : des compétences aux capacités*. Presses universitaires du Septentrion.
- Battistelli, A. (2014). La recherche psychosociale sur le processus d'innovation individuelle et d'équipe : un bilan des connaissances. *Psychologie du Travail et des Organisations*, 4, 336-352.
- Baumann, F. (2018). *Le brown-out. Quand le travail n'a plus aucun sens*. Josette : Lyon.
- BDO. (2021). *Baromètre de la gestion des accidents du travail et des maladies professionnelles*. www.bdo.fr
- BearingPoint & EDHEC Business School, (2021). *La nouvelle donne de l'engagement des jeunes générations en entreprise* [Livre Blanc]. https://www.edhec.edu/sites/www.edhec-portal.pprod.net/files/images/lb_jeunesgenerations_vdef_au_15.03.21.pdf
- BearingPoint & EDHEC Business School. (2021). *La nouvelle donne de l'engagement des jeunes générations en entreprise*. <https://www.bearingpoint.com/fr-fr/confirmation-de-telechargement/?item=21660>
- Béguin, P. (2007). Innovation et cadre sociocognitif des interactions concepteurs-opérateurs : une approche développementale. *Le travail humain*, 70(4), 369-390.
- Bellhari, S., & Leduc, S. (2012). *La prévention des RPS : regard croisé entre DRH et ergonomes*. 47^{ème} Congrès de la SELF, Lyon.
- Benchekroun, H., Bourgeois, F., & Hubault, F. (2002). *Comment aider l'encadrement de proximité à faire des arbitrages face à des situations à risques*. Actes du 37^{ème} Congrès de la SELF, Aix-en-Provence.
- Benchekroun, T. H., & Weill-Fassina, A. (Eds.). (2000). *Le travail collectif en ergonomie : perspectives actuelles en ergonomie*. Octares éd.
- Benedetto-Meyer, M., & Chevallet, R. (2008). *Analyser les usages des systèmes d'information et des TIC*. Paris : ANACT Éditions.
- Benguigi, G., Grizet, A., & Monjardet D. (1977). *La fonction d'encadrement*. Paris : La Documentation française.
- Benner, M. J., & Tushman, M. L. (2003). Exploitation, exploration, and process management: The productivity dilemma revisited. *Academy of management review*, 28(2), 238-256.
- Bensebaa, F. & Autissier, D. (2011). Les modèles de management : une étude exploratoire des discours des organisations. *Management & Avenir*, 42, 33-53.

- Bentley, T., Green, N., Tappin, D., & Haslam, R. (2021). State of science: the future of work–ergonomics and human factors contributions to the field. *Ergonomics*, 64(4), 427-439.
- Beque, M., Mauroux, A. (2017). Quelles sont les évolutions récentes des conditions de travail et des risques psychosociaux ? *Dares Analyses*, N° 082.
- Berger, P. L., & Luckmann, T. (1967). *The social construction of reality: A treatise in the sociology of knowledge*. Garden City, NY: Anchor.
- Berland, N., & De Rongé, Y. (2013). *Contrôle de gestion : Perspectives stratégiques et managériales*. Pearson Education France.
- Bernaud, J.-L., Arnoux-Nicolas, C., Lhotellier, L., de Maricourt, P., Sovet, L. (2019). *Sens de la vie, sens du travail : Pratiques et méthodes de l'accompagnement en éducation, travail et santé*. Paris : Dunod.
- Bernaud, J.-L., Arnoux-Nicolas, C., Lhotellier, L., de Maricourt, P., Sovet, L. (2019). *Sens de la vie, sens du travail : Pratiques et méthodes de l'accompagnement en éducation, travail et santé*. Paris : Dunod.
- BIE. (2003). *Educational innovation and information*, no. 114-115, <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000141834>
- Billet, S. (2011). Learning in the circumstances of work : the didactics in practice. *Education and Didactique*, vol. 5, n°2.
- Binard, C., & Pohl, S. (2013). L'auto-efficacité créative, la flexibilité cognitive et le soutien à l'innovation comme antécédents du comportement innovant. *Psychologie du Travail et des Organisations*, 19(4), 420-435.
- Bink, M. L., & Marsh, R. L. (2000). Cognitive regularities in creative activity. *Review of General Psychology*, 4(1), 59-78.
- Binon, C., Valléry, G., Lancry, A., & Leduc, S. (2013). *L'accessibilité sociocognitive : Apports de l'ergonomie dans la conception d'environnements capacitants*. 48^{ème} Congrès de la Société d'Ergonomie de Langue Française, Paris.
- Birkinshaw, J. M., & Mol, M. J. (2006). How management innovation happens. *MIT Sloan management review*, 47(4), 81-88.
- Birkinshaw, J., & Goddard, J. (2009). What is your management model ? *MIT Sloan Management Review*, 50(2), 81.
- Birkinshaw, J., Hamel, G., & Mol, M. J. (2008). Management innovation. *Academy of management Review*, 33(4), 825-845.
- Bliese, P. D., Edwards, J. R., & Sonnentag, S. (2017). Stress and well-being at work: A century of empirical trends reflecting theoretical and societal influences. *Journal of Applied Psychology*, 102(3), 389.
- Bobillier-Chaumon, M-E. (2003). Évolutions techniques et mutations du travail : émergence de nouveaux modèles d'activité. *Le travail humain*, 66(2).
- Bobillier-Chaumon, M-E. (2013). *Conditions d'usage et facteurs d'acceptation des technologies dans l'activité : Questions et perspectives pour la psychologie du travail*. HDR, École doctorale Sciences de l'Homme, du Politique et du Territoire. Grenoble : Université Pierre Mendès-France.

- Bobillier-Chaumon, M-E. (2016). L'acceptation située des technologies dans et par l'activité : premiers étayages pour une clinique de l'usage. *Psychologie du Travail et des Organisations*, 22(1), 4-21.
- Bobillier-Chaumon, M-E., & Dubois, M. (2009). L'adoption des technologies en situation professionnelle : quelles articulations possibles entre acceptabilité et acceptation ? *Le Travail Humain*, 72(4), 355. <https://doi.org/10.3917/th.724.0355>
- Bobillier-Chaumon, M-E., & Dubois, M. (2009). L'adoption des technologies en situation professionnelle : quelles articulations possibles entre acceptabilité et acceptation ? *Le travail humain*, 72(4), 355-382.
- Bobillier-Chaumon, M-E., Dubois, M., Retour, D. (2006). L'acceptation des nouvelles technologies d'information : le cas des systèmes d'information en milieu bancaire. *Psychologie du travail et des organisations*, 12(4), 247-262.
- Bobillier-Chaumon, M-E., Dubois, M., Retour, D. (2010). *Relations de services : nouveaux usages, nouveaux usagers*. Bruxelles : Éditions De Boeck.
- Bobillier-Chaumon, M-E., Sarnin, P., Cuvillier, B., & Vacherand-Revel, J. (2015). L'activité médiatisée des cadres par les technologies : de nouvelles pratiques pour de nouvelles compétences ? In C. Felion (Éd.). *Les cadres face aux TIC : enjeux et risques psychosociaux au travail*. Paris, L'Harmattan.
- Bobillier-Chaumon, M-E., & Weill-Fassina, A. (2020). L'intervention « en pratiques et en débats ». Coordinateurs: M-E. Bobillier-Chaumon, TH Benckroun, D. Lhuillier, A-L. Ulmann & A. Weill-Fassina. *Psychologie du Travail et des Organisations*, 26(1), 1-3.
- Boboc, A. (2017). Numérique et travail : quelles influences ? *Sociologies pratiques*, 34(1), 3-12.
- Boboc, A., & Metzger, J. L. (2015). *Penser la place du numérique dans la formation en entreprise : apports de la notion d'« environnement capacitant »*. In Actes du Colloque e-Formation.
- Bohas, A., Fabbri, J., Laniray, P., & De Vaujany, F. X. (2018). Hybridations salariat-entrepreneuriat et nouvelles pratiques de travail : des slashers à l'entrepreneuriat-alterné. *Technologie et innovation*, 18(1), 1-19.
- Boltanski, L. (1981). America, America... *Actes de la recherche en sciences sociales*, 38(1), 19-41.
- Bonnardel N. (2000), *Towards understanding and supporting creativity in design: Analogies in a constrained cognitive environment*, *Knowledge-Based Systems*, vol.13, p. 505-513.
- Bonnardel N. (2006), *Créativité et Conception : Approches cognitives et ergonomiques*, Marseille, Solal Editions.
- Bonnardel, N. (2021). Créativité et conception. In E. Brangier, & G. Valléry. *Ergonomie : 150 notions clés*. Dunod.
- Bonnardel, N., & Lubart, T. (2019). La créativité : approches et méthodes en psychologie et en ergonomie. *RIMHE : Revue Interdisciplinaire Management, Homme Entreprise*, (4), 79-98.
- Bonnet, E., Mazari, Z., & Verley, É. (2020). Une jeunesse en quête de sens ? Le rapport au travail des jeunes français à travers le prisme des effets de génération et d'âge. *Revue Jeunes et Société*, 5(2), 59-122.

- Bonnin, D. (2019). *Pour un modèle de management basé sur la coopération en phase avec un modèle économique orienté développement durable : partie 1*. Actes du 54^{ème} Congrès de la SELF, Tours.
- Bonvin, J.-M., Farvaque, N. (2008). *Amartya Sen. Une politique de la liberté*. Paris, Michalon.
- Bortolotti, B. (2016). *Le Management Positif*. B2 éditions.
- Bouffartigue, P., Pendariés, J.-R., Bouteiller, J. (2010). La perception des liens travail/santé : le rôle des normes de genre et de profession. *Revue française de sociologie*, vol. 51, n° 2, p. 247-280.
- Boulat, R. (2002). Le concept de productivité en France de la Première Guerre mondiale aux années soixante. *Travail et emploi*, 91, 43-56.
- Bourgeois, E., & Durand, M. (2012). *Apprendre au travail*. PUF.
- Bourgeois, F. (2006). *Entre la pénibilité physique et l'engagement subjectif, le champ des marges de manœuvres : l'exemple du teillage du lin*. Actes du 41^{ème} Congrès de la SELF, Caen.
- Bourret, P. (2008). Cadre de sante, un travail de lien invisible. *SOINS CADRES*, 65, 23.
- Boussard, V., & Lorient, M. (2008). Les cadres du ministère des affaires étrangères et européennes face à la LOLF. *Revue française d'administration publique*, (4), 717-728.
- Boussard, V., Dujarier, M. A., & Ricciardi, F. (2020). *Les travailleurs du management*. Octarès Éditions.
- Boyer, R., & Orléan, A. (1991). Les transformations des conventions salariales entre théorie et histoire d'Henry Ford au fordisme. *Revue économique*, 233-272.
- Brami, L., Damart, S., Kletz, F., & Habib, J. (2013). *La méthodologie ergonomique à l'hôpital face à des territoires interdits : quelle stratégie d'influence pour la conduite du changement dans l'organisation ?* Actes du 48^{ème} Congrès international de la Société d'Ergonomie de Langue Française.
- Brangier, E. (2007). *Éléments d'ergo-marketing. Quelques arguments, réflexions, justifications et plaidoyers pour l'analyse ergonomique du consommateur*. Actes du 42^{ème} congrès de la Société d'Ergonomie de Langue Française, 175-183.
- Brangier, E., & Barcenilla, J. (2003). *Concevoir un produit facile à utiliser. Adapter les technologies à l'homme*. Paris : Éditions d'organisation.
- Brasseur, M., & Biaz, F. (2018). L'impact de la digitalisation des organisations sur le rapport au travail : entre aliénation et émancipation. *Question (s) de management*, (2), 143-155.
- Bréchnignac, B., Boboc, A., & Ould-Ferhat, L. (2017). Corporate coworking : « hacker » le travail ? *Sociologies pratiques*, (1), 93-101.
- Bretones, L., Pinault, P., Trannoy, O. (2020). *L'entreprise nouvelle génération : 250 managers, 200 entreprises, 30 pays. Les conseils et les bonnes pratiques de ceux qui ont réussi à transformer le management*. Éditions Eyrolles.
- Bridger, R. S. (2018). *Introduction to Human Factors and Ergonomics*, 4th Edition. Boca Raton, FL, USA. CRC Press.
- Brière, B., Lecomte, E., Lochard, Y., Meilland, C., Piney, C. & Vincent, C. (2012). *Cadres de proximité : construire un environnement capacitant*. Rapport final. Noisy-le-Grand : IRES.

- Brion, S., & Mothe, C. (2017). Le contexte organisationnel favorable à l'innovation ambidextre-La créativité comme chaînon manquant ? *Revue française de gestion*, 43(264), 101-115.
- Bruère, S. (2015). *Du travail d'organisation à l'organisation capacitanes : Études de cas à partir de la participation des acteurs syndicaux à des projets lean*. (Thèse de doctorat en Relations Industrielles, Université de Laval, Québec). En ligne : http://www.aruc.rlt.ulaval.ca/sites/aruc.rlt.ulaval.ca/files/75014_cahier_sebastien_bruere_comp let_final_1.pdf.
- Brunet, S. (2013). La prévention des risques psychosociaux. *Les avis du CESE*.
- Bué, J., Coutrot, T., & Puech, I. (2004). *Conditions de travail : les enseignements de vingt ans d'enquêtes*. Toulouse : Octarès.
- Burakova, M., & Leduc, S. (2014). Risques psychosociaux, Qualité de vie au travail : Opposition ou complémentarité ? De la prévention à la promotion de la santé au travail. In C. Lagabrielle, & S. Laberon (eds.) *Santé au Travail et Risques Psychosociaux : Tous Préventeurs ?* (pp. 73-96). L'Harmattan.
- BVA Group. (2021). *Les jeunes et l'entreprise. Rapport de résultats*. <https://www.jean-jaures.org/wp-content/uploads/2021/12/ppt-ok.pdf>
- Caillé, A., & Jeoffrion, C. (2017). Prévention des risques psychosociaux au sein d'établissements publics d'enseignement agricole : quand le diagnostic organisationnel participe d'une amélioration de la qualité de vie au travail. *Psychologie du Travail et des Organisations*, 23(4), 308-325.
- Callon, M. (1999). *Réseau et coordination*. Économica.
- Callon, M., & Latour, B. (2006). Le grand Léviathan s'approprié-t-il ? *Sociologie de la traduction*. Textes fondateurs, 11-32.
- Canguilhem, G., (1963). *Le normal et le pathologique*. Paris : PUF.
- Carballeda G. (1997), La contribution des ergonomes à l'analyse et à la transformation de l'organisation du travail : l'exemple d'une intervention relative à la maintenance dans une industrie de processus continu. Thèse de Doctorat en Ergonomie. Paris : Cnam.
- Carballeda G. & Garrigou A. (2001), Derrière le « stress », un travail sous contraintes. Dans Bouffartigue, P. Cadres : la grande rupture. Paris : Ed. La Découverte « Recherches », p. 89-104.
- Cardon, D., & Casilli, A. (2015). Qu'est-ce que le digital labor ? *Ina*.
- Caroly, S., Clot, Y. (2004). Du travail collectif au collectif de travail. Des conditions de développement des stratégies d'expérience. *Formation et emploi*, n° 88, p. 43-55.
- Carrier, C., Cadieux, L., & Tremblay, M. (2010). Créativité et génération collective d'opportunités. *Revue française de gestion*, (7), 113-127.
- Castanet, V. (2022). *Les fossoyeurs : Révélation sur le système qui maltraite nos aînés*. Fayard.
- Catarina, A., Arette, B., & Bonnafis, G. (2007). Conditions de travail des éleveurs : Un sujet d'étude et d'action pour le « groupe de Centres ». *Gestion Technique Innovation*, 111, février-mars 2007, 2-6.
- Cazamian P., Hubault F., Noulin M. (1996). *Traité d'ergonomie*. Éditions Octarès.

- Cerf, M., & Falzon, P. (2005). *Situations de services : travailler dans l'interaction*. PUF.
- CESE. (2018). *Résolution du Conseil économique, social et environnemental suite à la publication du rapport du GIEC*. Direction des Journaux Officiels. https://www.lecese.fr/sites/default/files/pdf/Avis/2018/2018_25_resolution_climat_giec.pdf
- CESE. (2019). *Les jeunes et l'avenir du travail*. Direction des Journaux Officiels. https://www.lecese.fr/sites/default/files/pdf/Avis/2019/2019_09_jeunes_avenir_travail.pdf
- CFDT. (2017). *Parlons travail*. Rapport de l'enquête sur le travail de la CFDT. https://www.cfdt.fr/upload/docs/application/pdf/2017-03/rapport_cfdt_enquete_parlons_travail_2017.pdf
- Chanlat, A., & Dufour, M. (1985). *La rupture entre l'entreprise et les hommes le point de vue des sciences de la vie*. Ed. d'Organisation Québec-Amérique.
- Chassaing, K. (2015). *Trop de management ou trop peu de marges de manœuvre pour les encadrants ? L'exemple de l'analyse ergonomique du travail des cadres de proximité dans l'industrie automobile*. Actes du séminaire « Âges et Travail », mai 2015.
- Chatelain-Berry, G. (2022). *Le manager bienveillant 2.0 - Bien accompagner son équipe à l'ère du télétravail et du numérique*. FIRST.
- Chekrouin, P., & Brauer, M. (2004). Contrôle social et effet spectateur : L'impact de l'implication personnelle. *L'Année psychologique*, 104(1), 83-102.
- Chemonics. (1993). *First Annual Report*. Democratic Institutions Support Project. https://pdf.usaid.gov/pdf_docs/pdabh522.pdf
- Chevallier, E. (2020). La crise de la Covid-19 remet en question le sens que l'on donne à son travail. *The conversation*, publié le 5 mai. URL : <https://theconversation.com/la-crise-de-la-covid-19-remet-en-question-le-sens-que-lon-donne-a-son-travail-136895>
- Chiapello, È., & Gilbert, P. (2012). Les outils de gestion : producteurs ou régulateurs de la violence psychique au travail ? *Le travail humain*, 75(1), 1-18.
- Christol-Souviron, M., Leduc, S., Drouin, A., & Etienne, P. (2016). *Performances humaines & techniques : d'hier vers aujourd'hui*. Octarès éditions.
- Christol, J., & Mazeau, M. (1991). Ergonomie cognitive : pléonasme ou paradoxe ? *Le Travail Humain*, 54(4), 381-390.
- Christol, J., Dorel, Y., & De Terssac, G. (1979). Horaires de travail et régulations des conduites. *Le Travail Humain*, 42 (2), 211-229.
- Claverie, B., & Desclaux, G. (2016). C2-command and control : un système de systèmes pour accompagner la complexité. Communication et organisation. *Revue scientifique francophone en Communication organisationnelle*, (50), 255-278.
- Clot, Y. (1999). *La fonction psychologique du travail*. Paris : PUF.
- Clot, Y. (2008). *Travail et pouvoir d'agir*. Paris : PUF.
- Clot, Y. (2013). L'aspiration au travail bien fait. *Le journal de l'École de Paris du management*. Numéro 99.

- Clot, Y. (2016). Préface in Valléry, G., Bobiller-Chaumon, M. E., Brangier, E., Dubois, M., & Clot, Y. (2016). *Psychologie du travail et des organisations : 110 notions clés*. Paris : DUNOD, p. 3.
- Clot, Y., Bonnefond, J. Y., Bonnemain, A., & Zittoun, M. (2021). *Le prix du travail bien fait. La coopération conflictuelle dans les organisations*. La Découverte.
- Colin, N., Landier, A., Mohnen, P., & Perrot, A. (2015). Économie numérique. *Notes du conseil d'analyse économique*, (7), 1-12.
- Colin, T., Grasser, B., Oiry, E. (2013). Les dispositifs RH dans la fabrique du sens d'une décision stratégique : Le cas d'une entreprise de gestion du logement. *Revue française de gestion*, 233(4), 55-71.
- Colvin, C. A., & Goh, A. (2004). Validation of the technology acceptance model for police. *Journal of Criminal Justice*, 33, 89-95.
- Combes, B. A. (2022). *Comment l'université broie les jeunes chercheurs*. Autrement.
- Commeiras, N., Fabre, C., Loose, F., Loubes, A., & Rascol-Boutard, S. (2022). *Le sens au travail : Enjeux de gestion et de société*. Éditions EMS.
- Compere, K., Cornet, D., & Dagot, L. (2016). Analyse des déterminants de la capacité de « personnalisation de poste » (job-crafting), source de bien-être au travail. *Archives des Maladies Professionnelles et de l'Environnement*, 77(3), 369.
- Conjard, P. (2015). *Le management du travail. Une alternative pour améliorer bien être et efficacité au travail*. ANACT.
- Corniou, J. P., & Denervaud, I. (2013). Esquisses d'un nouveau monde numérique. *L'Expansion Management Review*, (2), 43-49.
- Coste, D., Moore, D., & Zarate, G. (2009). *Plurilingual and pluricultural competence*. Language Policy Division. Strasbourg: Council of Europe.
- Cotton, F. W. A. (1949). Doctrine of man : Individualism and Totalitarianism Fulfil Each Other. *The Expository Times*, 60(10), 275-278.
- Cousin, O., Mispelblom Beyer, F. (2011). Le rapport au travail des cadres : un engagement paradoxal. In Bouffartigue, P., Gadéa, C., Pochic, S. (dir.). *Cadres, classes moyennes : vers l'éclatement ?* Armand Colin.
- Coutarel, F. (2011). *De l'intérêt de lier TMS et RPS : quelles implications pour l'organisation de l'action de prévention ?* In Troisième Congrès francophone sur les troubles musculosquelettiques (TMS). Échanges et pratiques sur la prévention/Organisé par l'Anact et Pacte.
- Coutarel, F., & Daniellou, F. (2007). *Construction sociale du changement en ergonomie et réseaux sociaux : vers une conduite de projet orientée « conception d'organisations capacitanes »*. In Colloque Management et Réseaux Sociaux, Capital social et/ou réseau social en actes : quels outils de gestion ?
- Coutarel, F., & Petit, J. (2013). Prévention des TMS et développement du pouvoir d'agir. In P. Falzon, *L'ergonomie constructive*. Paris : PUF.
- Coutrot, T. (2018), Travail et bien-être psychologique - L'apport de l'enquête CT-RPS 2016. *Document d'études, DARES*, n° 217.
- Coutrot, T. (2018). *Libérer le travail*. Paris, Le Seuil.

- Coutrot, T., Waltisperger, D. (2010). Les pathologies liées au travail vues par les travailleurs. DARES.
- Couturier, J-P. (2019). *Lorsque mon boss sera une intelligence artificielle*. Éditions VA Press.
- Crozier, M., & Friedberg, E. (1977). *L'acteur et le système : Les contraintes de l'action collective*. Éditions du Seuil.
- Csikszentmihalyi, M. (2006). *La créativité : psychologie de la découverte et de l'invention*. R. Laffont.
- Curie, J., & Hajjar, V. (1987). Système des activités et niveaux de processus psycho-sociaux dans les changements personnels et sociaux. *Psychologie et éducation*, 11(1-2), 47-56.
- Curie, J., & Hajjar, V. (1987). *Vie de travail, vie hors travail : la vie en temps partagé*. Traité de psychologie du travail, 37-55.
- Curie, J., Hajjar, V., Marquie, H., & Roques, M. (1990). Proposition méthodologique pour la description du système des activités. *Le travail Humain*, 103-118.
- Damanpour, F., & Schneider, M. (2009). Characteristics of innovation and innovation adoption in public organizations: Assessing the role of managers. *Journal of public administration research and theory*, 19(3), 495-522.
- Daniellou, F. (2002). *Le travail des prescriptions*. 35^{ème} Congrès SELF, 9-16.
- Daniellou, F. (2014). *Le travail de l'encadrant* [Conférence]. Introduction aux 21^e Journées de Bordeaux sur la pratique de l'ergonomie L'ergonome et le travail des managers.
- Daniellou, F. & Béguin, P. (2004). Méthodologie de l'action ergonomique : approches du travail réel. IN Falzon, P., *Ergonomie*, Paris, PUF.
- Daniellou, F., Chassaing, K., & Claverie, B. (2014). *L'ergonome et le travail des managers*. Actes des 21^{ème} Journées de Bordeaux sur la pratique de l'ergonomie : L'ergonome et le travail des managers.
- Daniellou, F., Chassaing, K., & Claverie, B. (2014). L'ergonome et le travail des managers. Actes des 21^{ème} Journées de Bordeaux sur la pratique de l'ergonomie : L'ergonome et le travail des manager.
- Daniellou, F., Simard, M., & Boissières, Y. (2010). Facteurs humains et organisationnels de la sécurité industrielle. Un état de l'art. *Les cahiers de la sécurité industrielle*. Toulouse : FONCSI.
- DARES (2016). Les pluriactifs : quels sont leurs profils et leurs durées de travail ? DARES Analyses, octobre 2016, n°060.
- DARES (2018). Quels liens entre les usages professionnels des outils numériques et les conditions de travail ? *Analyses*, n°029.
- DARES (2021a). Quelles conséquences de la crise sanitaire sur les conditions de travail et les risques psycho-sociaux ? *ANALYSES*, MAI 2021, N° 28.
- DARES (2021b). Chiffres clés sur les conditions de travail et la santé au travail. *SYNTHÈSE - STAT'*, AOÛT 2021, N° 37.
- DARES (2021c). Quelles étaient les conditions de travail en 2019, avant la crise sanitaire ? *ANALYSES*, AOÛT 2021, N° 44.
- DARES. (2022). Télétravail durant la crise sanitaire. Quelles pratiques en janvier 2021 ? Quels impacts sur le travail et la santé ? *Dares Analyses N°9*.
- Darses, F., Montmollin, M. de (2006). *L'ergonomie*. Paris : La Découverte.

- Daubas-Letourneux, V. (2021). *Accidents du travail. Des morts et des blessés invisibles*. BAYARD CULTURE.
- Davezies, P. (2000). Aptitude, inaptitude, reclassement entre droit du travail et déontologie médicale. *Médecine et Travail*, 183.
- Davezies, P. (2005). L'aptitude, handicap congénital de la médecine du travail. *Santé et Travail*, N° 53, 12/05.
- Davezies, P. (2016). La prévention entre débat social et souffrance individuelle. In Forum (No. 3, pp. 6-12). *Champ social*.
- David, A. (1996). *Structure et dynamique des innovations managériales*. École des mines.
- David, A. (2013). La place des chercheurs dans l'innovation managériale. *Revue française de gestion*, (6), 91-112.
- Davoine, L., & Méda, D. (2009). Quelle place le travail occupe-t-il dans la vie des Français par rapport aux Européens ? *Informations sociales*, (3), 48-55.
- De Bruin, R. E., & Onnekink, D. (2015). *Performances of peace: Utrecht 1713*. Brill.
- De Munck, J., & Ferreras, I. (2013). Restructuring processes and capability for voice: case study of Volkswagen. *International Journal of Manpower*, Brussels.
- De Peuter, G., Cohen, N. S., & Saraco, F. (2017). The ambivalence of coworking: On the politics of an emerging work practice. *European Journal of Cultural Studies*, 20(6), 687-706.
- De Smet, A., Dowling, B., Mugayar-Baldocchi, M., & Schaninger, B. (2021). « Great Attrition » or « Great Attraction » ? The choice is yours. *McKinsey Quarterly*.
- De Terssac, G. (2003). *La théorie de la régulation sociale : repères pour un débat*. La théorie de la régulation sociale de Jean-Daniel Reynaud, 11-33.
- De Terssac, G., & Cambon, L. (1998). *Le travail d'encadrement : relation entre cadre et action*. Communication présentée au Séminaire Ergonomie de l'encadrement : pouvoir et responsabilité des cadres, Paris, Université Paris I, Département d'ergonomie et d'écologie humaine, 25-29.
- De Vaujany, F. X. (2006). Pour une théorie de l'appropriation des outils de gestion : vers un dépassement de l'opposition conception-usage. *Management Avenir*, (3), 109-126.
- Deblock, C. (2012). Introduction : Innovation et développement chez Schumpeter. *Revue Interventions économiques*. Papers in Political Economy, (46).
- Deci, E.-L., Ryan, R.-M. (2008). Facilitating optimal motivation and psychological well-being across life's domains. *Canadian Psychology/Psychologie canadienne*, 49, (1), 14-23.
- Défenseur des droits. (2022). *Dématérialisation des services publics : trois ans après, où en est-on ?* République Française.
https://www.defenseurdesdroits.fr/sites/default/files/atoms/files/ddd_rapport-dematerialisation-2022_20220207.pdf
- Degas, E. (2022). Débat : Pourquoi passer de l'inclusion à l'inclusivité. *The Conversation*.
<https://theconversation.com/debat-pourquoi-passer-de-linclusion-a-linclusivite-175373>

- Dejours, C. (1993). Pour une clinique de la médiation entre psychanalyse et politique : la psychodynamique du travail. *Revue Trans*, 3, 131-156.
- Dejours, C. (2003). Critique et fondements de l'évaluation. *Sciences en questions*, 9-56.
- Dejours, C. (2020). *Ce sera l'IA et/ou moi*. Éditions Vuibert.
- Delay, B. (2008). Les jeunes : un rapport au travail singulier. Une tentative pour déconstruire le mythe d'une opposition des âges », *Document de travail, CEE*, n°104.
- Deloitte-Viadeo. (2017). *Sens au travail ou sens interdit ? Pour s'interroger enfin sur le travail*. Rapport d'étude, décembre, 28 p.
- Descatha, A., Roquelaure, Y., Chastang, J. F., Evanoff, B., Melchior, M., Mariot, C., ... & Leclerc, A. (2007, November). *Validité du questionnaire de type « Nordique » dans la surveillance des TMS du membre supérieur*. In 11^{ème} colloque de l'Association pour le Développement des Etudes et Recherches Épidémiologiques sur la Santé et le Travail (ADEREST).
- Deschaintre, S., & De Geuser, F. (2015). *L'Ergonomie : arrangement ou dérangement pour le contrôle de gestion ?* Comptabilité, Contrôle et Audit des invisibles, de l'informel et de l'imprévisible, May 2015, Toulouse, France.
- Desmarais, C. (2006). Encadrer, une promenade de santé ? *Management Avenir*, (2), 159-177.
- Desmarais, C., & De Chatillon, E. A. (2010). Le rôle de traduction du manager. *Revue française de gestion*, (6), 71-88.
- Detchessahar, M. (2011). Santé au travail : Quand le management n'est pas le problème, mais la solution.... *Revue française de gestion*, 214, 89-105. <https://doi-org.lama.univ-amu.fr/>
- Detchessahar, M. (2013). Faire face aux risques psycho-sociaux : quelques éléments d'un management par la discussion. *Négociations*, (1).
- Detchessahar, M. (2014). *L'ergonome et le travail des managers*. Synthèse des journées de Bordeaux sur la pratique de l'ergonomie.
- Detchessahar, M., Benedetto-Meyer, M., Hugot, N. & Ughetto, P. (2021). Entretien avec Mathieu Detchessahar. *Sociologies pratiques*, 42.
- Détienne, F., Barcellini, F., & Burkhaedt, J. M. (2010). La conception dans les communautés en ligne : Questionnements thématiques et méthodologiques sur ces nouvelles pratiques. In G. Valléry, M. C. Le Port, & M. Zouinar (Eds.), *Ergonomie, conception de produits et services médiatisés* (pp. 103–123). Paris : PUF.
- DeYoung, C. G. (2006). Higher-order factors of the Big Five in a multi-informant sample. *Journal of personality and social psychology*, 91(6), 1138.
- Di Maggio, P. J., & Powell, W. W. (1983). The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American sociological review*, 147-160.
- Dietrich, A. Pigeyre, F., & Vercher-Chaptal, C., (2015). *Dérives et perspectives de la gestion. Échanges autour des travaux de Julienne Brabet*. Lille : Septentrion.
- Dieumegard G., Saury J. & Durand M. (2004). L'organisation de son propre travail : une étude du cours d'action de cadres de l'industrie. *Le travail humain*, Vol.67, N°2, p. 157-179.
- DITP. (2019). *Transformation managériale : Vers un modèle d'organisation plus ouvert ? Recueil de bonnes pratiques*. Direction Interministérielle de la Transformation Publique (DITP).

- <https://www.modernisation.gouv.fr/etudes-et-referentiels/transformation-manageuriale-que-peuvent-apprendre-les-entreprises-liberees-aux-administrations-et-organismes-publics-0>
- Doise, W. (1990). Social biases in categorization processes. *Advances in psychology*, Vol. 68, pp. 305-323, North-Holland.
- Donnelly, R., & Johns, J. (2021). Recontextualising remote working and its HRM in the digital economy: An integrated framework for theory and practice. *The International Journal of Human Resource Management*, 32(1), 84-105.
- Dornelas Muzi, M., Dose, E. & Desrumaux, P. (2021). Climat d'innovation, soutien du leader à l'innovation et rôle médiateur du bien-être au travail: quels effets sur les comportements innovants au travail? *Innovations*, 64, 183-208. <https://doi-org.lama.univ-amu.fr/10.3917/inno.pr2.0097>
- Drouin, A. (2001). *Social Protection Policy and Governance: An ILO Perspective*. Asia and Pacific Forum on Poverty: Reforming Policies and Institutions for Poverty Reduction, Manille.
- Drucker, P. F. (1954). *The Practice of Management*. Harper & Row.
- Duchamp, R. (1999). *Méthodes de conception de produits nouveaux*. Hermès science publications.
- Dujarier M.A., Falzon P., Gaudart C., Germe J.F., Nascimento A. & Piney C. (2011). *Indicateurs et performance : de la prescription à l'activité*. Rapport final, Paris : Cnam.
- Dujarier, M. A. (2006). *L'idéal au travail*. Paris, PUF.
- Dujarier, M. A. (2017). *Le management désincarné: enquête sur les nouveaux cadres du travail*. La découverte.
- Dul, J., Neuman, W.P. (2009). Ergonomics contributions to company strategies. *Applied Ergonomics* 40 (4): 745-752.
- Durkheim, E. (2004). *De la division du travail social*. Paris : PUF (1^{ère} édition 1893).
- Duveau, A., Tarquinio, C., & Fischer, G. N. (2003). Les violences au travail. *Les violences sociales*. Dunod, Paris.
- Elie-Dit-Cosaque, C. (2011). Les technologies de l'information et de la communication (TIC) et le contenu du travail, *Annales des Mines – réalités industrielles*, pp. 35-39.
- Elsbach, K. D., & Stigliani, I. (2018). Design thinking and organizational culture: A review and framework for future research. *Journal of Management*, 44(6), 2274-2306.
- Ely, R., Ibarra, H., Kolb, D. (2011). Taking Gender into Account: Theory and Design for Women's Leadership Development Programs. *Academy of Management Learning & Education*, vol. 10, n° 3.
- Eurofound. (2017). *Sixth European Working Conditions Survey – Overview report (2017 update)*. Publications Office of the European Union, Luxembourg.
- Evans, K. (2002). Taking control of their lives? Agency in young adult transitions in England and the New Germany. *Journal of youth studies*, 5(3).
- Fabbri, J. (2015), *Les espaces de coworking pour entrepreneurs. Nouveaux espaces de travail et dynamiques inter-organisationnelles collaboratives*, Thèse en École polytechnique, Palaiseau.

- Fabbri, J., Charue-Duboc, F. (2013). Un modèle d'accompagnement entrepreneurial fondé sur des apprentissages au sein d'un collectif d'entrepreneurs: le cas de La Ruche. *Management International*, (17), 86-99.
- Fabrique Spinoza. (2017). *Baromètre national du bonheur au travail. Étude sur le bonheur au travail auprès des actifs français*. Fabrique Spinoza, octobre, 36 p.
- Falzon, P. (2005). *Ergonomics, knowledge development and the design of enabling environments*. HWWE - Humanizing Work and Work Environments, Guwahati, India, p. 10-12.
- Falzon, P. (2013). *Ergonomie constructive*. Presses Universitaires de France.
- Falzon, p. (2017). *Des spécificités de l'ergonomie francophone* [Conférence]. Congrès de la SELF, Toulouse.
- Falzon, P., & Barcellini, F. (2014). *Former à la pratique en ergonomie-Texte de cadrage relatif à l'accompagnement du mémoire professionnel d'ergonomie*. Cours ERG 245 : Intervenir en ergonomie.
- Fayol, H. (1916), Administration industrielle et générale. *Bulletin de la société de l'Industrie Minérale*, n° 10.
- Feist, G. J. (1998). A meta-analysis of personality in scientific and artistic creativity. *Personality and social psychology review*, 2(4), 290-309.
- Felio, C. (2016). Itinéraire du cadre contemporain : la santé au travail au prisme de la médiation technique. *Psihologia Resurselor Umane*, 14(1), 56-68
- Fernagu-Oudet, S. (2006). *Organisation du travail et développement des compétences : construire la professionnalisation*. Éditions L'Harmattan.
- Fernagu-Oudet, S. (2012a). Concevoir des environnements de travail capacitants : l'exemple d'un réseau réciproque d'échanges des savoirs. Formation emploi. *Revue française de sciences sociales*, (119).
- Fernagu-Oudet, S. (2012b). Favoriser un environnement « capacitant » dans les organisations. *Former pour le travail*, 201-213.
- Festinger, L. (1957). *A theory of cognitive dissonance*. Stanford, CA: Stanford University Press.
- Fiol, M., Adjognon, A. M., Delahaie, P., & Tanneau, C. (2015). La Démarche Fidelio. Fondements Et Mise En Pratique (FIDELIO Method, Foundations and Applications). *HEC Paris Research Paper No. ACC-2015-1094*.
- Fiol, M., Adjognon, A. M., Delahaie, P., & Tanneau, C. (2015). La Démarche Fidelio. Fondements Et Mise En Pratique (FIDELIO Method, Foundations and Applications). *HEC Paris Research Paper No. ACC-2015-1094*.
- Fiorini, C., (2016). La recherche participative comme mode de production de savoirs original répondant aux besoins socio-environnementaux des citoyens ». *Sciences Citoyennes*.
- Flageul-Caroly, S. (2001). *Régulations individuelles et collectives des situations critiques dans un secteur des services : le guichet de la Poste*. [Thèse de doctorat]. Université Paris V.
- Follett, M. P. (1920). The individual in the group. *Mary Parker Follett, Prophet of Management: A celebration of writings from the*, 229-239.
- Foray, D. (2000). *L'économie de la connaissance*. Paris, La Découverte.

- Fourquet, J. (2021). *La France sous nos yeux*. Le Seuil.
- Fraisie, S., Robelet, M., Vinot, D. (2003). La qualité à l'hôpital : entre incantations managériales et traductions personnelles. *Revue Française de Gestion*, 5(146), 155-166.
- France Stratégie (2018). *Intelligence artificielle et travail*. <https://www.strategie.gouv.fr/sites/strategie.gouv.fr/files/atoms/files/fs-rapport-intelligence-artificielle-28-mars-2018.pdf>
- Freeman, C. (1974). *The Economics of Industrial Innovation*. Penguin Books, Harmondsworth, London.
- Frery, F. (2014). Quatre idées reçues sur l'innovation. *Harvard Business Review France*. <https://tinyurl.com/2tveftur>
- Fréry, F. & Silberzahn, P. (2013). Où en est l'innovation aujourd'hui ? *Entreprendre & Innover*, 18.
- Fridenson, P. (1987). Un tournant taylorien de la société française (1904-1918). In *Annales. Histoire, Sciences Sociales* (Vol. 42, No. 5, pp. 1031-1060). Cambridge University Press.
- Friedmann, G. (1955). *Le Travail en miettes*. Esprit.
- Frimousse, S., & Peretti, J. M. (2016). Regards croisés. *Question (s) de management*, 13(2), 101-118.
- Frimousse, S., Peretti, J. (2021). Repenser la culture d'entreprise après la crise Covid-19. *Question(s) de management*, 1(31), 151-206.
- Furlong, A. (2009). The relation of plurilingualism/culturalism to creativity: a matter of perception. *International Journal of Multilingualism*, 6(4), 343-368.
- Fürst, G., Lubart, T., Ghisletta, P., & Dufour, F. (2021). Approche multivariée de la créativité. Vive (nt) les différences : Psychologie différentielle fondamentale et applications, 145. In P. Y. Gilles & M. Carlier (Eds.). *Vive(nt) les différences : psychologie différentielle fondamentale et applications*. Presses universitaires de Provence.
- Gadéa, C. (2011). Cadres de santé, le maillon indispensable du New public management ? in Bouffartigue, P., Gadéa, C. & Pochic, S. *Cadres, classes moyennes : vers l'éclatement*. Paris : Armand Colin
- Gadrey, J. (1994). Les relations de service et l'analyse du travail des agents. *Sociologie du travail*, 381-389.
- Garcia-Montero, C. (2021). Les trois écueils à l'adoption des solutions d'industrie 4.0. *Le Journal du Net*. <https://www.journaldunet.com/ebusiness/internet-mobile/1507357-les-trois-ecueils-a-l-adoption-des-solutions-d-industrie-4-0/>
- Garrigou, A., Peeters, S., Jackson, M., Sagory, P. & Carballeda, G. (2004). Apports de l'ergonomie à la prévention des risques professionnels. IN Falzon, P., *Ergonomie*, Paris, PUF.
- Gartner. (2022). *Gartner prévoit que 25% des gens passeront au moins une heure par jour dans le Metaverse d'ici 2026*. <https://www.gartner.com/en/newsroom/press-releases/2022-02-07-gartner-predicts-25-percent-of-people-will-spend-at-least-one-hour-per-day-in-the-metaverse-by-2026>
- Gasselin, P., Vaillant, M., & Bathfield, B. (2014). Le système d'activité. Retour sur un concept pour étudier l'agriculture en famille. *L'agriculture en famille : travailler, réinventer, transmettre*, 101.

- Gaston, S., Leduc, S., Wade, S., Elipot, E., (2017). *L'exigence contradictoire: une voie pour comprendre et transformer le travail* [Conférence]. Congrès de la SELF, Toulouse, 20-22 septembre.
- Georgieff, A. et Hyee, R. (2021). *Artificial intelligence and employment : New cross-country evidence*, Documents de travail de l'OCDE sur les questions sociales, l'emploi et les migrations, n° 265, Éditions OCDE, Paris, <https://doi.org/10.1787/c2c1d276-en>.
- Gergen, K. J. (2001). *Social construction in context*. Sage.
- Getz, I. (2009). Liberating leadership: how the initiative-freeing radical organizational form has been successfully adopted. *California Management Review*, Vol. 51, N° 4, p. 32-58.
- Getz, I. (2012). La liberté d'action des salariés : une simple théorie, ou un inéluctable destin ? *Annales des Mines-Gérer et comprendre* (No. 2, pp. 27-38). ESKA.
- Ghuri, P. G., & Gronhaug, K. (2005). *Research methods in business studies: A practical guide*. Essex: Pearson education limited.
- Ghram R. (2011). *Du suivi de l'atelier à la prise de décision stratégique. Le cas du travail de dirigeant d'une entreprise off-shore en Tunisie*. Thèse de Doctorat en Ergonomie. Lille : Université Lille 3.
- Gilbert, P., & Noël, F. (2021). Le travail et son contenu, un angle mort dans les représentations des dirigeants. *Management international/International Management/Gestión Internacional*, 25(1), 71-88.
- Goffman, E. (1974). *Les rites d'interaction*. Paris : Les éditions de Minuit.
- Gollac, M. (Ed.) (2012). Les risques psychosociaux au travail. *Travail et emploi*, 129. La Documentation Française.
- Gollac, M., Castel, M.-J., Jabot, F., Presseq, P. (2006). Du déni à la banalisation, note de recherche sur la souffrance au travail. *Actes de la recherche en sciences sociales*, vol. 163, n° 3, p. 39-45.
- Gollac, M., Volkoff, S., 2007. *Les conditions de travail*. La Découverte, Paris.
- Gomez, P-Y. (2013). *Le travail invisible. Enquête sur une disparition*. François Bourin Éditeur.
- Gosselin, H. (2007). Aptitude et inaptitude : les pistes d'une réforme. *Semaine sociale Lamy*, 4, 7.
- Gotteland-Agostini C. (2013). *Concevoir des cadres pour agir et faire agir : l'activité de prescription dans une entreprise horticole*. Thèse de Doctorat en Ergonomie. Paris : Cnam.
- Gotteland, C., Zara-Meylan, V., Gaudart, C., Wolff, L., Serverin, E., Chassaing, K., & Volkoff, S. (2017). *Le travail d'encadrement. Quelles évolutions ? Quels parcours ?* [Actes du séminaire « Âges et Travail » du CEET-CREAPT mai 2015].
- Graeber, D. (2018). Bullshit jobs. *Emploi*, 131.
- Gronier, G., & Valoggia, P. (2009). *Proposition d'analyse des activités collectives : un outil d'aide à la décision pour les organisations*. 44^{ème} congrès de la Société d'Ergonomie de Langue Française, 310.
- Grosjean, J. C., & Neboit, M. (2000). Ergonomie et prévention en conception des situations de travail. *Les Cahiers de notes documentaires-Institut national de sécurité*, (179), 31-48.

- Grosjean, V., Kop, J. L., Formet-Robert, N., & Althaus, V. (2017). *SATIN version 3.0: un questionnaire d'évaluation de la santé et du bien-être au travail pour la prévention, le diagnostic et l'intervention*. Manuel d'utilisation, Institut National de Recherche et de Sécurité.
- Groux, G. (1983). *Les cadres*. Collection Repères. Paris : La Découverte/Maspero.
- Guédon, D., & Bernaud, J. L. (2015). Le workaholisme dans une université française : une perspective transactionnelle. *Pratiques psychologiques*, 21(1), 71-85.
- Guérin, F., Laville, T., Daniellou, F., Durrafourg, J., Kerguelen, A. (1997). *Comprendre le travail pour le transformer, la pratique de l'ergonomie*. Lyon : Éditions de l'ANACT.
- Guérin, F., Pueyo, V., Béguin, P., Garrigou, A., Hubault, F., Maline, F., Morlet, T. (2021). *Concevoir le travail, le défi de l'ergonomie*. Toulouse, Octarès Éditions.
- Guidou, N., & Sarnin, P. (2021). Innovation, créativité et qualité de vie au travail : proposition et expérimentation d'un dispositif d'innovation transitionnelle. *Activités*, (18-2).
- Guilbert, L. (2016). Perspectives de recherches dans l'analyse ergonomique des activités managériales. In Christol-Souviron, M., Leduc, S., Drouin, A., & Étienne, P. (Eds.). *Performances Humaines et Techniques: d'hier VERS aujourd'hui*. Paris : Octarès Éditions.
- Guilbert, L., & Lancry, A. (2005). Les activités, temps et lieux de vie des cadres : Un système de déterminants individuels, contextuels et technologiques. *Activités*, 2(2), 24-42.
- Guilbert, L., & Lancry, A. (2007). L'analyse des activités des cadres : l'intérêt de la triangulation des méthodes. *Le travail humain*, 70(4), 313-342.
- Guilbert, L., & Lancry, A. (2007). L'analyse des activités des cadres : l'intérêt de la triangulation des méthodes. *Le travail humain*, 70(4), 313-342.
- Guillén, M. F. (1994). *Models of management: Work, authority, and organization in a comparative perspective*. University of Chicago Press. Perrow, 1988
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1976). Motivation through the design of work: Test of a theory. *Organizational behavior and human performance*, 16(2), 250-279.
- Halford, S. (2005). Hybrid workspace: Re-spatialisations of work, organisation and management. *New Technology, Work and Employment*, 20(1), 19-33.
- Hamel, G. (2006). The why, what, and how of management innovation. *Harvard business review*, 84(2), 72.
- Hamidi, C. (2002). *Les raisons de l'engagement associatif*. Revue française des affaires sociales, (4), 149-165.
- Hancock, B., Hioe, E., Schaninger, B. (2018). The fairness factor in performance management. *Mc Kinsey Quaterly*, <https://tinyurl.com/2p82937d>
- Hatchuel, A., & Weil, B. (1992). *L'expert et le système*. Paris, Economica.
- Hélaridot, V. (2005). *Santé ou travail ? Les expériences sociales de la précarisation du travail et de la santé*. [Thèse de doctorat], Université de Toulouse 2-Le Mirail.
- Hendrick, H. W. (1991). Ergonomics in organizational design and management. *Ergonomics*, 34(6), 743-756.
- Henry, A. (2021). *Understanding strategic management*. Oxford University Press.

- Hoever, I. J., Van Knippenberg, D., Van Ginkel, W. P., & Barkema, H. G. (2012). Fostering team creativity: perspective taking as key to unlocking diversity's potential. *Journal of applied psychology*, 97(5), 982.
- Hood, C. (1995). The "new public management" in the 1980's: Variations on a theme. *Accounting, Organizations and Society*, 20, 93-109.
- Houellebecq, M. (2020). *En un peu pire*. Lettres d'intérieur, France Inter, <https://www.franceinter.fr/emissions/lettres-d-interieur/lettres-d-interieur-04-mai-2020>
- House, J. S. (1981). *Work stress, and social support*. AddisonWesley. Reading, MA.
- Hubault, F. (2013). Le travail de management. *Travailler*(29), 91-95.
- Hubault, F. (2016). *Modèle de Travail, modèle professionnel et modèle économique ; les enjeux de l'évolution du métier d'ergonome* [Conférence]. Congrès de la SELF, Marseille, 21-23 septembre 2016.
- Hunt, J. G., & Phillips, R. L. (1991). *Leadership in battle and garrison: A framework for understanding the differences and preparing for both*. In R. Gal & A. D. Mangelsdorff (Eds.), *Handbook of military psychology* (pp. 411-429). John Wiley & Sons.
- Iacocca, L. (1985). *Iacocca: An Autobiography*. New York: Bantam.
- Ibarra, H. et Obodaru, O. (2009), Women and the Vision Thing, *Harvard Business Review*.
- INRS (2005). *Méthodologie d'évaluation simplifiée du risque chimique : un outil d'aide à la décision*.
- INSEE (2016). Fiches – Temps et conditions de travail, INSEE Références, Emploi, chômage, revenus du travail, édition 2016.
- INSEE. (2021). France, portrait social. *Insee Références*. <https://www.insee.fr/fr/statistiques/fichier/5435421/FPS2021.pdf>
- INSEE. (2021). Une photographie du marché du travail en 2020. *Insee Première, n°1844 - mars 2021*. <https://www.insee.fr/fr/statistiques/5233929>
- Isaksen S. G., Murdock M. C., Firestein R. L., Treffinger D. J. (1993), *Understanding and recognizing creativity: the emergence of a discipline*. London, Ablex Publishing.
- ISSP. (2015). International Social Survey Programme, Enquête France, Sens du travail IV. ISSP-France, *ADISP*. <http://www.progedo-adisp.fr/enquetes/XML/lil.php?lil=lil-1101>
- Jaussaud, J., & Suarez, S. (2013). Gérer l'écart entre le « réel » et le « prescrit » pour une prévention efficiente de l'épuisement professionnel et des risques psycho-sociaux. In P. Zawieja & F. Guarnieri (s/dir). *L'épuisement professionnel*. Paris : Armand Colin.
- Jean-Paul II. (1981). *Lettre Encyclique Laborem Exercens du Souverain Pontife*. https://www.vatican.va/content/john-paul-ii/fr/encyclicals/documents/hf_jp-ii_enc_14091981_laborem-exercens.html
- Jean-Pierre, D., Moatty, F., & Tiffon, G. (2014). *L'Innovation dans le travail*. Toulouse, Éditions Octarès.
- Jensen, M.C., Meckling, W.H. (1992). Specific and general knowledge and organizational structure. In L. Werin, H. Wigikander (Eds.), *Contract Economics* (p. 251-274), Oxford: Blackwell.

- Jézégou, A. (2014). L'agentivité humaine : un moteur essentiel pour l'élaboration d'un environnement personnel d'apprentissage. *STICEF (Sciences et Technologies de l'Information et de la Communication pour l'Éducation et la Formation)*, 21.
- Johnson-Laird, P. N. (2002). How jazz musicians improvise. *Music perception*, 19(3), 415-442.
- Johnson, M., & Barlow, R. (2021). Defining the Phygital Marketing Advantage. *Journal of Theoretical and Applied Electronic Commerce Research*, 16(6), 2365-2385. <https://doi.org/10.3390/jtaer16060130>
- Joule, R. V., & Beauvois, J. L. (1998). *La soumission librement consentie*. Paris : PUF.
- Joule, R. V., Beauvois, J. L., & Deschamps, J. C. (1987). *Petit traité de manipulation à l'usage des honnêtes gens*. Grenoble : Presses universitaires de Grenoble.
- Judon, N., Galey, L., de Almeida, V. S. D., & Garrigou, A. (2019). Contributions of participatory ergonomics to the involvement of workers in chemical risk prevention projects. *Work*, 64(3), 651-660.
- Jutz, R., Scholz, E., & Braun, M. (2017). *International Social Survey Programme: ISSP 2015-Work Orientations IV; Questionnaire Development*. <http://www.issp-france.fr/enquete/sens-du-travail-2015/>
- Kahn, R. L., & Katz, D. (1960). *Leadership practices in relationship to productivity and morale*. Group Dynamics, Cartwright and Zander (eds.).
- Kanter, R. (1988). When a thousand flowers bloom: structural, collective, and social conditions for innovation in organizations. In B.M. Staw, & L.L. Cummings (Eds.), *Research in organizational behavior* (p. 169-211). Greenwich, CT : JAI Press.
- Karsenty, L. (2011). Confiance interpersonnelle et communications de travail. *Le Travail Humain*, 74(2), 131-155.
- Karsenty, L. (2015). *Quel management pour concilier performances et bien-être au travail ?* Octarès.
- Karsenty, L. (2019). *L'analyse du travail dans les organisations post tayloriennes : au-delà du travail prescrit, le travail attendu*. In 54^{ème} congrès de la SELF.
- Karsenty, L. (2021). Management et ergonomie. In E. Brangier & G. Valléry, *Ergonomie : 150 notions clés*. Dunod.
- Kaufmann, A. (1968). *Les cadres et la révolution informatique, l'adaptation nécessaire*. Entreprise Moderne d'Édition.
- Kayser-Bril, N. (2022). *Imposture à temps complet, pourquoi les bullshit jobs envahissent le monde*. FAUBOURG.
- Kervern, G-Y. (1986). L'évangile selon Saint-Marc. *Gérer & Comprendre*, n°2, pp. 41-49.
- Khiredine, I., Lemaître, A., Homère, J., Plaine, J., Garras, L., Riol, M-C., Valenty, M., & le Groupe MCP 2012 (2015). La souffrance psychique en lien avec le travail chez les salariés actifs en France entre 2007 et 2012, *Bulletin épidémiologique hebdomadaire*.
- Khosravi, P., Newton, C., & Rezvani, A. (2019). Management innovation: A systematic review and meta-analysis of past decades of research. *European Management Journal*, 37(6), 694-707.
- Kimberly, J. R. (1981). Managerial innovation. *Handbook of organizational design*, 1(84), 104.

- Kmiec, R., & Roland-Lévy, C. (2014). Risque et construction sociale : une approche interculturelle. *Les cahiers internationaux de psychologie sociale*, (1), 69-99.
- Knight, E., Paroutis, S., & Heracleous, L. (2018). The power of PowerPoint: A visual perspective on meaning making in strategy. *Strategic Management Journal*, 39(3), 894-921.
- Kocovski, S. (2009). *Ergonomie et Management. Optimisez vos produits et vos processus*. Edipro.
- Köhler, D., Weisz, J.D. (2018). Industrie 4.0, une révolution industrielle et sociétale, *Futuribles*, pp. 47-68.
- Koons, J. (2014). Think Big. Built Big. Sell Big. *The New York Times*, 15/06/2014.
- Kouabenan (2007). Des croyances aux comportements de protection. IN Kouabenan, D.R., Munoz Sastre, M.- T. & Cadet, B. *Psychologie du risque*, Bruxelles : De Boeck, p 143-154.
- Kouabenan, D. R. (2001). Culture, perception des risques et explication des accidents. *Bulletin de psychologie*, 54.
- Kouabenan, D. R. (2009). Role of beliefs in accident and risk analysis and prevention. *Safety Science*, 47(6), 767-776.
- Kouabenan, D. R., Cadet, B., Hermand, D., Munoz-Sastre, M. T. (2007). *Psychologie du risque : Identifier, évaluer et prévenir les risques*. Bruxelles : De Boeck Université.
- La Torre, de., J. M., Ferrón-Vílchez, V., Aguilera-Caracuel, J., & Martín-Rojas, R. (2012). Advanced environmental management and innovation: A theoretical framework. In *Handbook Of Sustainability Management* (pp. 421-439).
- Lachambre, N. (2006). *Exemple de démarche pluridisciplinaire dans un service de médecine et de santé au travail : réalisation d'un guide des « bonnes pratiques » pour les structures d'accueil collectif de la petite enfance*. Actes du 41ème congrès de la SELF, Caen.
- Lagneau, D., & Leduc, S. (1998). *Le dispositif "Emplois-Jeunes" à La Poste : Intégration dans l'organisation des bureaux de poste et pistes de développement des activités de service* [Rapport de stage de DESS, Université de Picardie].
- Lai, C., Ianeva, M., Bobillier-Chaumon, M-E., & Abitan, A. (2021). Une perspective située pour penser l'appropriation des espaces de travail « par activités ». *Activités*, (18-2).
- Lallement, M., Marry, C., Lorient, M., Molinier, P., Gollac, M., Marichalar, P., & Martin, E. (2011). Maux du travail : dégradation, recomposition ou illusion ? *Sociologie du travail*, 53(1), 3-36.
- Laloux, F. (2015). *Reinventing Organizations : Vers des communautés de travail inspirées*. Diatino.
- Lancry, A. (2016). *L'ergonomie*. PUF.
- Langa P. (1994). *Adaptation ou création de l'organisation du travail lors d'un transfert de technologie. Analyse de l'activité de l'encadrement et conception de l'organisation*. Thèse de Doctorat en Ergonomie. Paris : Cnam.
- Langlois, M., Blanchet-Cohen, N., & Beer, T. (2012). The art of the nudge: Five practices for developmental evaluators. *Canadian Journal of Program Evaluation*, 27(2).
- Largier, A., Delgoulet, C., De la Garza, C. (2008). Quelle prise en compte des compétences collectives et distribuées dans la gestion des compétences professionnelles ? *Perspectives interdisciplinaires sur le travail et la santé*, 10(1).

- Lasfargues, G. (2005). *Départs en retraite et « travaux pénibles » : l'usage des connaissances scientifiques sur le travail et ses risques à long terme pour la santé*. <http://www.ceerecherche.fr/fr/rapports.htm>
- Laussu, J. (2019). *La profession d'ergonome, composer avec l'hétérogénéité* [Conférence]. Congrès de la SELF, Université de l'Ergonomie : Comment contribuer à un autre monde ? Tours, 25, 26 et 27 septembre 2019.
- Lawrence, P. R. et Lorsch, J. W. (1967), *Organization and Environment: Managing Differentiation and Integration*, Boston: Division of Research, Graduate School of Business Administration, Harvard University.
- Le Goff, J-P. (1992). *Le mythe de l'entreprise*, Paris, La Découverte.
- Le Senne, R. (1949). Immanence et transcendance. *Tijdschrift Voor Philosophie*, 11(1), 27-62. <http://www.jstor.org/stable/40879475>
- Le Texier, T. (2016). *Le maniement des hommes*. Paris, La Découverte.
- Learned, E. P., Andrews, K. R., Christensen, C. R., & Guth, W. D. (1969). *Business policy: Text and cases*. RD Irwin.
- Leduc, S. (2002, 11/07). Étudier l'accueil dans la relation de service : Quelle méthodologie de recherche ? *Congrès de l'AIPTLF « Travail d'avenir et avenir du travail »*, Louvain-la-Neuve, Belgique.
- Leduc, S. (2003). *L'accueil dans les bureaux de poste : approche dynamique des compétences et de l'organisation du travail dans les relations de service* [Thèse de Doctorat, Université de Picardie].
- Leduc, S. (2006). *Approche de la charge de travail subjective par l'étude de la redéfinition des tâches*. 41^{ème} Congrès de la Société d'Ergonomie de Langue Française-Ergonomie et Organisation du Travail.
- Leduc, S. (2013). De l'intervention du réel dans les pratiques gestionnaires : Évolutions de l'intervention ergonomique. In HUBAULT, François (Éd.), *Persistances et évolutions : Les nouveaux contours de l'ergonomie* (Octarès, p. 77-88).
- Leduc, S. (2015). *Enjeux actuels et futurs de la santé et sécurité au travail en Europe*. Conférences scientifiques de l'ETS-EREST, Montréal, Québec.
- Leduc, S. (2016). *Besoins et demandes autour de la recherche en ergonomie : repères, réalités et perspectives*. Journées de Bordeaux sur la pratique de l'ergonomie. Bordeaux, 16/03/2016.
- Leduc, S. (2017). *Digitalization' impacts on work and occupational health*, Innov'Org, Nancy.
- Leduc, S. (2020). *Travail à distance pendant le confinement sanitaire : Le cas des enseignants et étudiants* [Rapport de recherche, Université Aix-Marseille].
- Leduc, S. & Valléry, G. (2016). Pénibilité. Dans : Gérard Valléry éd., *Psychologie du Travail et des Organisations : 110 notions clés* (pp. 320-323). Paris : Dunod. <https://doi-org.lama.univ-amu.fr/10.3917/dunod.valle.2016.01.0320>
- Leduc, S., & Celdran, S. (1998). *"Écrire ce qu'on fait et faire ce qu'on écrit" : Étude de la Nouvelle Offre de Service mise en œuvre l'A.N.P.E. de Picardie* [Rapport de stage de DESS, Université de Picardie].

- Leduc, S., & Gonon, O. (2020, 6 juin). *De l'évaluation des risques à l'accompagnement managérial : une nouvelle voie pour prévenir les risques professionnels* [Conférence]. WebiPrev', Préventica, <https://app.livestorm.co/preventica/de-levaluation-des-risques-a-laccompagnement-manageurial>
- Leduc, S., & Ponge, L. (2018). A transformação digital e as mudanças organizacionais: que respostas dá a ergonomia? *Laboreal*, 14(2), 31-44.
- Leduc, S., & Rigal, F. (2021). *Contenir pour cadrer*. [Conférence]. Séminaire LPS, Aix-en-Provence, 1^{er} octobre 2021.
- Leduc, S., & Valléry, G. (2006). Approche des compétences sociales par l'analyse de l'activité : Une étude chez les aides à domicile. *L'orientation scolaire et professionnelle*, 35/3, 387–419.
- Leduc, S., & Valléry, G. (2015). *Le travail avec les tout-petits : Quelles sources de pénibilité physique et psychique ?* In Thollon-Behar, M-P. (Éd.), *La qualité du travail en équipe* (p. 47-74). ERES.
- Leduc, S., & Valléry, G. (2017). Les violences externes au travail : facteurs générateurs, perceptions et réactions des agents. *Psychologie du Travail et des Organisations*, 23(4), 344-362.
- Leduc, S., & Vernhes, T. (2009). *Organiser pour gérer : Contributions de l'ergonomie à la gestion de l'inaptitude*. 44^{ème} Congrès de la SELF.
- Leduc, S., Barera, N., Valléry, G. (2018). *Étude des conditions d'usage et d'adoption d'une tablette tactile chez les agents d'accueil aéroportuaire*. 20^{ème} Congrès de l'AIPTLF, Bordeaux.
- Leduc, S., Castel, A., & Martin-Boulineau, S. (2014, 03/10). *Générer des restrictions d'aptitude et y faire face : Le rôle de la gestion de l'information dans l'organisation du travail* [Conférence]. Congrès de la SELF, La Rochelle.
- Leduc, S., Etienne, P., Dugué, B., Gindro, G., Coutarel, F., Boccara, V. (2018). *Réglementer le métier ou certifier la pratique des ergonomes ?* [Conférence]. Actes du 53^{ème} Congrès de la SELF, Bordeaux, 3-5 Octobre 2018.
- Leduc, S., Guilbert, L., & Valléry, G. (2015). Impact of ICTs on leadership practices: Representations and actions. *Leadership & Organization Development Journal*, 36(4), 380-395.
- Leduc, S., Valléry, G. (2015). Le travail avec les tout-petits : Quelles sources de pénibilité physique et psychique ? In Thollon-Behar, M-P. (Éd.), *La qualité du travail en équipe* (p. 47-74). ERES.
- Leduc, S., Valléry, G., & Tarlet, B. (2012, juillet). *Étude des risques professionnels : représentations et pratiques déclarées relatives aux risques cancérigènes, mutagènes et reprotoxiques en entreprise* [Conférence]. Congrès de l'AIPTLF « Travail d'avenir et avenir du travail », Lyon, France.
- Leduc, S., Valléry, G., & Tarlet, B. (2012, juillet). *Étude des risques professionnels : représentations et pratiques déclarées relatives aux risques cancérigènes, mutagènes et reprotoxiques en entreprise*. 17^{ème} Congrès de l'AIPTLF, Lyon.
- Lefèvre, L., & Leduc, S. (2019). *L'introduction de la Réalité Mixte au sein des environnements de travail*. EPIQUE, 9-11/07/2019.
- Leplat J., & Montmollin M. de (2001). *Les compétences en ergonomie*. Paris : Ed. Octarès.

- Leplat, J. (2000). *L'analyse psychologique de l'activité en ergonomie : aperçu sur son évolution, ses modèles et ses méthodes*. Octarès.
- Leplat, J. & Cuny, X. (1974). Introduction à la psychologie du travail. Paris, PUF.
- Leplat, J., (1985). Les représentations fonctionnelles dans le travail. *Psychologie française*, 30, 3-4, 269-275.
- Leroy, M. (2005). *La relation de service dans les transports publics : L'activité des agents du service commercial train et ses déterminants* [Rapport de stage de DESS, Université de Picardie].
- Letbridge, J. (2004). Public sector reform and demand for human resources for health (HRH). *Human Resources for Health*, 2-15.
- Lewin, K. (1946). Action research and minority problems, in G.W. Lewin (Ed.) *Resolving Social Conflicts*. New-York: Harper & Row (1948).
- Lhotellier, L.S., Arnoux-Nicolas, C., Bernaud, J.L. (2016). Implanter un dispositif pour développer le sens du travail et de la vie. In J.L. Bernaud, P. Desrumaux, D. Guédon (dir.). *Psychologie de la bientraitance professionnelle, Concepts, modèles et dispositifs*. Paris : Dunod.
- Lièvre, P. (2007). *La logistique*. Éditions La Découverte.
- Lièvre, P., Lecoutre, M., (2006). Le processus de mobilisation des réseaux sociaux dans une démarche de projet : la notion de lien faible potentiellement coopératif. *Revue Sciences de Gestion*, n° 52.
- Likert, R. (1932). A technique for the measurement of attitudes. *Archives of psychology*.
- Lin, H., & Su, J. (2014). A case study on adoptive management innovation in China. *Journal of Organizational Change Management*.
- Linhart, D. (2015). *La comédie humaine du travail : De la déshumanisation taylorienne à la sur-humanisation managériale*, Toulouse, Erès, 160 p.
- Loriol, M. (2010). La construction sociale du stress : entre objectivation, subjectivité, et régulations collectives des difficultés au travail. *Nouvelle revue de psychosociologie*, vol. 10, n° 2, p. 111-124.
- Loriol, M. (2017). Le (s) rapport (s) des jeunes au travail, Revue de littérature (2006-2016). *Rapport d'étude de l'INJEP*.
- Louche, C. (2015). *Introduction à la psychologie du travail et des organisations - 3e édition : Concepts de base et applications*. ARMAND COLIN.
- Louche, C. (2021). *Consultant en entreprise*. Éditions Ellipses.
- Louise, V. (2022). *Parcours de reconversion professionnelle*. Rapport final Étude réalisée par BVA pour France compétences.
https://www.francecompetences.fr/app/uploads/2022/01/Rapport_Reconversion_Professionnelle2021.pdf
- Lowes, D. E. (2021). *Karl Marx, Capital, Volume One: A Glossary of Concepts*. Independently published.
- Lubart, T. (2003). *Psychologie de la Créativité*. Paris : Armand Collin.
- Mac Gregor, D. (1960). *The human side of enterprise*. McGraw-Hill: New York.

- Malakoff Humanis. (2021). *Baromètre annuel Télétravail 2021 Regards croisés salariés et dirigeants du secteur privé*. <https://newsroom.malakoffhumanis.com>
- Maline, J., et Guérin, F. (2009). *L'ergonome : organisateur du travail ou travailleur de l'organisation*. Actes du 44^{ème} congrès de la Société d'Ergonomie de Langue Française à Toulouse.
- Mansour, N., Saidani, C., Saihi, M., Laaroussi, S. (2014). Réseaux sociaux au travail, confiance interpersonnelle et comportement de partage des connaissances. *Relations industrielles/Industrial relations*, 69(2), 316-343.
- Maslow, A. H. (1943). A theory of human motivation. *Psychological review*, 50(4), 370.
- Mayen, P. (1999). Les écarts de l'alternance comme espaces de développement des compétences. *Éducation permanente*, (141), 23-38.
- Mayo, E. (1949). Hawthorne and the western electric company. *The social problems of an industrial civilisation*, 1-7.
- MAZARS. (2021). *Construire la sortie de crise : quelles sont les attentes des Français vis-à-vis de l'entreprise ?* Livre blanc, 06/21, <https://online.mazars.fr/l/182332/2021-06-03/3xk6q4>
- Mc Kenna, E. (1994). *Business psychology & organisational behaviour. A student's handbook*. Hillsdale, NJ : Lawrence Erlbaum Associa
- McKinsey. (2022a). *Addressing the unprecedented behavioral-health challenges facing Generation Z*. <https://www.mckinsey.com/industries/healthcare-systems-and-services/our-insights/addressing-the-unprecedented-behavioral-health-challenges-facing-generation-z>
- McKinsey. (2022b). *Unleashing the next wave of productivity in corporate business functions*. <https://www.mckinsey.com/business-functions/operations/our-insights/unleashing-the-next-wave-of-productivity-in-corporate-business-functions#0>
- Méda, D. (2018). En France, le travail est une valeur forte. *TDC*, n° 1113.
- Méda, D., & Vendramin, P. (2013). *Réinventer le travail*. PUF.
- Mège-Piney, C., Mariolle, A., Nahon, S., Thibault, I. & Khomany, H. (2021). *Je ne vois pas où vous voulez en venir ! : quand la légitimité et la crédibilité sont mises à reconstruire aux managers*. Actes du 55^{ème} Congrès de la SELF, Paris.
- Mège-Piney, C., Nahon, S. & Heitz, R. (2019). *Transformer : mythe ou réalité. Entre marché, client et terrain : quelle place pour la Recherche en Cabinet Conseil ?* [Conférence] Congrès de la SELF, Université de l'Ergonomie : Comment contribuer à un autre monde ? Tours, 25, 26 et 27 septembre 2019.
- Mercure, D. (2020). *Les transformations contemporaines du rapport au travail*. Presses de l'université Laval.
- Mérieu, P., & Imbert, A. M. (1990). Entretien avec Philippe Mérieu. *Recherche & formation*, 7(1), 73-84.
- Mias, A., Carricaburu, D., Féliu, F., Jamet, L. & Legrand, E. (2012). *Le travail de prévention. Les relations professionnelles face aux risques cancérigènes*. Convention de recherche Anses, N°EST-2008/1/23.
- Michez, B. (2017). *Trois axes d'innovation par la pratique de l'ergonomie*. 24^{ème} Journées de Bordeaux sur la Pratique de l'ergonomie.

- Midler, C. (1996). Modèles gestionnaires et régulations économiques de la conception. *Cahiers-Centre de recherche en gestion*, (13), 11-26.
- Milgram, S. (1994). *La soumission à l'autorité : Un point de vue expérimental*. Paris : Calmann-Lévy.
- Miller A., Dumford A. (2014), Creative cognitive processes in higher education, *The Journal of Creative Behavior*, vol.50, n°4, p. 282-293.
- Mintzberg, H. (1973). *The Nature of Managerial Work*. New York: Harper & Row.
- Mintzberg, H. (1975). The manager's job: folklore and fact. *Harvard Business Review*, 55,49-61.
- Mintzberg, H. (1982). *Structure & dynamique des organisations*. Éditions d'organisation.
- Mintzberg, H. (1990). The design school: reconsidering the basic premises of strategic management. *Strategic management journal*, 11(3), 171-195.
- Mintzberg, H. (2004). *Le Management : voyage au centre des organisations*. Éditions d'organisation.
- Mispelblom-Beyer, F. (2006). *Encadrer, un métier impossible*, Paris, Armand Colin.
- Mispelblom-Beyer, F. (2010). *Encadrer, un métier impossible ?* (2e édition). Ed. A. Colin
- Mispelblom-Beyer, F. Glée, C. (2012). *Diriger et encadrer autrement : théoriser ses propres stratégies alternatives*. Ed. A. Colin.
- Mohammed-Brahim, B & Garrigou, A, (2009). Une approche critique du modèle dominant de prévention du risque chimique : l'apport de l'ergotoxicologie. *Activités*, vol 6, n°1, p 49-67.
- Moisdon, J. C. (2005). 12. Comment apprend-on par les outils de gestion ? In *Entre connaissance et organisation : l'activité collective* (pp. 239-250). La Découverte.
- Mokaddem, S., Mhiri, S. (2017). Le Co-working comme alternative émergente pour promouvoir le bien-être au travail. *Management & Sciences Sociales*, (22), 73-90.
- Monjardet, D., & Benguigui, G. (1982). L'utopie gestionnaire Les couches moyennes entre l'Etat et les rapports de classe. *Revue française de sociologie*, 605-638.
- Montargot, N., Duyck, J. (2017). Les conditions d'émergence et d'accélération des réseaux sociaux numériques d'entreprises : le cas du groupe d'assurances MMA. *Management Avenir*, 91(1), 87-113.
- Montmollin, M. de. (1972). *Les psychopitres*. Paris : PUF.
- Montmollin, M. de. (1974). Taylorisme et antitaylorisme. *Sociologie du travail*, 16(4).
- Montmollin, M. de. (1984). Les cadres travaillent-ils ? À propos d'un ouvrage de Luc Boltanski. *Le Travail Humain*, tome 47, n°1/1984.
- Montmollin, M. de. (1992). The future of Ergonomics: Hodge-podge or new Foundation? *Le Travail Humain*, 55(2), 171.
- Montmollin, M. de. (1993). *Compétences, charge mentale, stress : peut-on parler de santé « cognitive » ?* Actes du 38^{ème} congrès de la SELF, Genève, 22-24 septembre 1993.
- Montmollin, M. de., & Leplat, J. (1984). Les cadres travaillent-ils ? À propos d'un ouvrage de Luc Boltanski. *Le Travail Humain*, 47(1), 89-93. <http://www.jstor.org/stable/40657262>
- Morin, E. M. (2008). *Sens du travail, santé mentale et engagement organisationnel*. Études et recherches/Rapport R-543, IRSST, 62 p.

- Morin, E. M., Gagné, C., Cherré, B. (2009). *Donner un sens au travail : promouvoir le bien-être psychologique*. Montréal, QC : IRSST.
- Moriset, B. (2014). Building new places of the creative economy. The rise of coworking spaces. *2nd Geography of Innovation International Conference*, Utrecht.
- Morlet, T., Tran Van, A. (2018). *De l'escabeau à la grande échelle, quelles pratiques pour porter notre pensée ergonomique* [Conférence]. Congrès de la SELF, Bordeaux.
- Moscovici, S., Mugny, G., & Van Avermaet, E. (Eds.). (1985). *Perspectives on minority influence (No. 9)*. Cambridge University Press.
- Mouchiroud, C., & Zenasni, F. (2013). *Individual differences in the development of social creativity*. The Development of Imagination, 387-402.
- Mouratidou, E. (2020). *Politiques de re-présentation de l'industrie de la mode : Discours, dispositif, pouvoir (Vol. 2)*. ISTE Group.
- Moureau, C. (2016). *La charge de travail comme objet de "l'expertise CHSCT" : un cas d'étude dans le secteur bancaire* [Thèse de Doctorat, Université de Picardie].
- Muhlmann, D. (2021). *Capitalisme et colonisation mentale*. Presses Universitaires de France.
- Muxel, A. (2018). *Politiquement jeune*. Éditions de l'Aube.
- Muzi, M. D., Dose, E., & Desrumaux, P. (2021). Climat d'innovation, soutien du leader à l'innovation et rôle médiateur du bien-être au travail : quels effets sur les comportements innovants au travail ? *Innovations*, 64(1), 183-208.
- Navarro, J. L., Camacho, J. A., & Rodriguez, M. (2001). *Productive system efficiency and NICT in the European Union*. Communication présentée à RESER 2001.
- Negroni, P., Greil, P., Van De Weerd, C., Baldassari, C., Van Belleghem, L. (2017). *Comment travailler différemment « avec et aux côtés » des Directions, des Managers, des Ressources Humaines ?* 52^{ème} Congrès de la SELF, Toulouse.
- Nelson, D. (1980). *Frederick W. Taylor and the Rise of Scientific Management*. Madison: University of Wisconsin Press.
- Niven, K., Sprigg, C. A., & Armitage, C. J. (2013). Does emotion regulation protect employees from the negative effects of workplace aggression? *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 22(1), 88-106.
- Nkouatchet, R. N. (2018). *L'expertise CHSCT vue par les employeurs*. In Journées Internationales de Sociologie du Travail (JIST), 16^{ème} édition.
- Nystrom, P. C., Ramamurthy, K., & Wilson, A. L. (2002). Organizational context, climate and innovativeness: adoption of imaging technology. *Journal of engineering and technology management*, 19(3-4), 221-247.
- O'Mahony, S., & Barley, S. R. (1999). Do digital communications affect work and organization? The state of our knowledge. *Research in Organizational Behavior*, 21, 125-161.
- OCDE & Eurostat. (2019). *Mesurer les activités scientifiques, technologiques et d'innovation manuel d'Oslo 2018. Lignes directrices pour le recueil, la communication et l'utilisation des données sur l'innovation*. 4^{ème} Edition. Paris, OECD Publishing.

- OCDE. (2016). *Manuel de Frascati 2015 : Lignes directrices pour le recueil et la communication des données sur la recherche et le développement expérimental, Mesurer les activités scientifiques, technologiques et d'innovation*. Paris, OECD Publishing.
- Omnès, C., Bruno, A-S. (2004). Les mains inutiles : Inaptitude au travail et emploi en Europe. Paris : Belin.
- Volkoff, S., Bardot, F. (2004). Départs en retraite, précoces ou tardifs : à quoi tiennent les projets des quinquagénaires ? *Gérontologie et Société*, n° 111, 11/04.
- Opinion Way & Empreinte Humaine (2021). *État psychologique des salariés français après un an de crise COVID-19*. www.empreintehumaine.com
- ORME. (2022). *Résultats du recensement des ergonomes 2021*. <https://ergonomie-self.org/wp-content/uploads/2022/01/recensement-ergo-2021-orme.pdf>
- OSHA-EU. (2014). *Rentabilité de la santé et de la sécurité au travail : analyses coût-bénéfice d'interventions réalisées dans des petites et moyennes entreprises*. <https://tinyurl.com/bdffjaez>
- Outin, J.L. (1979). Familles et droits sociaux - Les modalités d'accès aux prestations familiales. *Collection Études*, 22, CNAF.
- Pailhé, A. (2004). Âge et conditions de travail. *Gérontologie et société*, 2004/4 n° 111, p. 113-130.
- Pailhé, A. (2005). Les conditions de travail : quelle protection pour les salariés âgés en France ? *Population*, 2005/1 Vol. 60, p. 99-126.
- Parker, S. K., Knight, C., & Keller, A. (2020). Remote managers are having trust issues. *Harvard Business Review*, 30.
- Pauchant, T. (1988). Simone Weil et l'organisation actuelle du travail. *Cahiers Simone Weil*, 21.
- Pavageau, P., Nascimento, A., & Falzon, P. (2007). Les risques d'exclusion dans un contexte de transformation organisationnelle. *Perspectives interdisciplinaires sur le travail et la santé*, (9-2).
- Peaucelle, J. L., & Montes, J. A. A. (2003). *Henri Fayol, inventeur des outils de gestion*. Economica.
- Pellegrin, L., Gaudin, C., Bonnardel, N., & Chaudet, H. (2010). Apports d'une représentation événementielle des activités médicales collaboratives : l'exemple de la surveillance épidémiologique pour l'alerte précoce. *Le Travail Humain*, 73(4), 385-404.
- Pennel, D. (2017). Travail, la soif de liberté : Comment les start-uppers, slashers, co-workers réinventent le travail. Paris : Éditions Eyrolles.
- Perreault, M. (2011). *Je ne suis pas une compagnie*. Stanké.
- Perrenoud, M., & Bataille, P. (2017). Être musicien-ne interprète en Suisse romande. Modalités du rapport au travail et à l'emploi. *Swiss Journal of Sociology*, 43(2), 309-334.
- Petit, J. (2005). *Organiser la continuité du service : intervention sur l'organisation d'une mutuelle de santé* (Doctoral dissertation, Université de Bordeaux 2).
- Petit, J. & Negroni, P. (2019). *Analyser l'activité des managers : quels outils, quelles méthodes, quelles démarches ?* Actes du 54^{ème} Congrès de la SELF, Tours.
- Petit, J., & Dugué, B. (2011). L'intervention ergonomique sur les risques psychosociaux dans les organisations : enjeux théoriques et méthodologiques. *Le travail humain*, 74(4), 391-409.

- Petit, J., & Dugué, B. (2013). Structurer l'organisation pour développer le pouvoir d'agir : le rôle possible de l'intervention en ergonomie. *Activités*, 10(10-2).
- Pettigrew, A. (1997). Le new public management conduit à un nouveau modèle hybride public-privé. *Revue française de gestion*, 115, 113-120.
- Petty, R. E., & Briñol, P. (2007). Mécanismes psychologiques de la persuasion. *Diogenes*, (1), 58-78.
- Peyrat-Guillard, D., & Samier, N. (2003). TIC, implication des salariés et climat social. *Travail et relations sociales en entreprise : Quoi de neuf ?*
- Piccardo, E. (2016). Créativité et complexité : quels modèles, quelles conditions, quels enjeux ? In C. I. Puozzo. *La créativité en éducation et formation : Perspectives théoriques et pratiques*. De Boeck Supérieur.
- Pizzorno, A. (1986). Sur la rationalité du choix démocratique. In Birnbaum P. & Leca, J., *Sur l'individualisme*, Paris, Presses de la Fondation nationale des sciences politiques, 1986, p. 331-369.
- Plane, J. (2019). Les approches contemporaines du management. Dans : J. Plane, *Management des organisations* (pp. 159-296). Paris : Dunod.
- Poete, B., Rousseau, T. (2003). *Agir sur la charge de travail, de l'évaluation à la négociation*. Lyon : Éditions Anact.
- Poitevin, D. (2018). Transformation et innovation. *L'innovation en question*, 12/11/2018, <https://atelierlagon.hypotheses.org/654>.
- Ponge, L. & Dugué, B. (2017), L'enjeu de la prévention primaire lors des projets de changement : quelle place pour le CHSCT ? Quels apports de « l'expertise » ? », *Activités*, volume 14, numéro 1.
- Prunier-Poulmaire, S., Desrioux, F., (2018). L'ergonomie est-elle soluble dans les médias ? *Actes du 53ème Congrès de la SELF*, Bordeaux, 3-5 Octobre 2018.
- Py, J., & Somat, A., (1996). Internalité, clairvoyance normative et auto-présentation : Quelques vérifications et prolongements. In J.L. Beauvois, R.V. Joule et J.M. Monteil (Eds), *Perspectives cognitives et conduites sociales*. 5. Contextes et contextes sociaux (pp. 217-248). Neuchâtel : Delachaux & Niestlé.
- Quériaud, C. (2014). *Dynamiques d'interventions des ergonomes dans le champ du maintien dans l'emploi de salariés malades chroniques* [Thèse de doctorat en ergonomie]. Université Victor Segalen Bordeaux 2, France.
- Ratier, D., Bézard, J. M. (2012), « Comment les TIC participent au renouvellement des collectifs de travail. *L'impact des TIC sur les conditions de travail*, 2012, 105.
- Ren, F., & Zhang, J. (2015). Job stressors, organizational innovation climate, and employees' innovative behavior. *Creativity Research Journal*, 27(1), 16-23.
- Rétaux, X. (2019). L'entreprise libérée : un environnement capacitant. In L. Karsenty (s/dir). *Libérer l'entreprise, ça marche ?* Toulouse, Octarès.
- Rey, C., Sitnikoff, F. (2006). Télétravail à domicile et nouveaux rapports au travail. *Revue Interventions économiques. Papers in Political Economy*, (34).
- Reynaud, J-D. (1988). Les régulations dans les organisations : régulation de contrôle et régulation autonome. *Revue française de sociologie*.

- Reynaud, J-D. (1997). *Les règles du jeu l'action collective et la régulation sociale*. Paris : Armand Colin.
- Reynaud, J-D. (2001). Le management par les compétences : un essai d'analyse. *Sociologie du travail*, 43(1), 7-31.
- Reynaud, V. (2018). *Les Idées innées. De Descartes à Chomsky*. La controverse contemporaine sur les idées innées.
- Rezvani, M., Ghahramani, S., & Haddadi, R. (2017). Network marketing strategies in sale and marketing products based on advanced technology in micro-enterprises. *International Journal of Trade, Economics and Finance*, 8(1), 32-37.
- Roca, J., & Wilde, S. (2019). *The Connector Manager : Why Some Leaders Build Exceptional Talent—and Others Don't*. Virgin Books.
- Rogalski, J., & Langa, P. (1997). Activités des cadres et propriétés des situations : comparaison de deux sites en France et au Zaïre. *Le Travail Humain*, 273-297.
- Rogalski, J., & Samurçay, R. (1993). Analysing communication in complex distributed decision-making. *Ergonomics*, 36, 132
- Rosa, H. (2013). Mouvement historique et histoire suspendue. *Vingtième Siècle, Revue d'histoire*, n° 117, pp. 89-104.
- Rouquette, M.-L. (1973). *La Créativité*. Paris, PUF.
- Roy, F. L., Robert, M., & Giuliani, P. (2013). L'innovation managériale. Généalogie, défis et perspectives. *Revue française de gestion*, (6), 77-90.
- Roy, M., & Prévost, P. (2013). La recherche-action : origines, caractéristiques et implications de son utilisation dans les sciences de la gestion. *Recherches qualitatives*, 32(2), 129-151.
- Ruffier, C., & Pelletier, J. (2014). *Sous-traitance : pour une meilleure régulation de la qualité du travail*. ANACT.
- Ryan, R.-M., Deci, E.-L. (2001). On happiness and human potentials: A review of research on hedonic and eudaimonic well-being. *Annual review of psychology*, 52(1), 141-166.
- Saint-Dizier de Almeida, V. (2015). L'utilisation conjointe de l'observation et l'auto-confrontation à travers l'étude d'une vente à domicile. *Le Travail Humain*, 78, 307-334. <https://doi-org.lama.univ-amu.fr/10.3917/th.784.0307>
- Saint-Dizier de Almeida, V., Specogna, A., Gouyon, D., Levrat, E., Dumarçay, F., Rondags, E., & Framboisier, X. (2019). Vers un changement de pratique dans une filière céréalière : Apport de la modélisation de l'environnement. *Psychologie Française*, 64(2), 141-158. <https://doi.org/10.1016/j.psfr.2019.02.004>
- Saint-Dizier de Almeida, V., Ilardo, F., Serre, I., Cachard, O., & Deloffre, G. (2019). Un cadre interprétatif pour enrichir la réflexivité : le cas d'une formation à la médiation civile et commerciale. *Activités*, (16-2).
- Salmon, A. (2022). Rien n'échappe à la marchandisation, pas même les plus fragiles, qu'ils soient âgés ou non. *Le Monde*, 08/02/2022. https://www.lemonde.fr/idees/article/2022/02/08/rien-n-echappe-a-la-marchandisation-pas-meme-les-plus-fragiles-qu-ils-soient-ages-ou-non_6112834_3232.html#xtor=AL-32280270-%5Bmail%5D-%5Bios%5D

- Salmon, T. (2018). *Représentations sociales et stress au travail : une approche psychosociale* [Thèse de Doctorat, Université Aix-Marseille].
- Santé publique France (2021). *Surveillance des suicides en lien potentiel avec le travail*. www.santepubliquefrance.fr
- Sartre, J. (1943). *L'être et le néant*. Gallimard.
- Sauter, S.L., Brightwell, W.S., Colligan, M.J., Hurrell Jr, J.J., Katz, T.M., LeGrande, D.E., Lessin, N., Lippin, R.A., Lipscomb, J.A., Murphy, L.R., Peters, R.H., Keita, G.P., Robertson, S.R., Stellman, J.M., Swanson, N.G., Tetrick, L.E. (2002). *The changing organization of work and the safety and health of working people: Knowledge gaps and research directions*. Department of Health and Human Services, Centers for Disease Control and Prevention, National Institute for Occupational Safety and Health (NIOSH). Rapport no 2002-116.
- Savall, H. (1979). *Reconstruire l'entreprise. Analyse socio-économique des conditions de travail*. (No. halshs-00783096).
- Schön, D. (1983). *The Reflective Practitioner*. London: Maurice Temple Smith Ltd.
- Schön, D. A. (1994). *Le praticien réflexif : à la recherche du savoir caché dans l'avenir professionnel*. Montréal : Ed. Logiques.
- Schumpeter, J. (1934). *The Theory of Economic Development*. Cambridge, Mass., Harvard University Press.
- Schumpeter, J. (1939). *Business Cycles: A Theoretical, Historical and Statistical Analysis of the Capitalist Process*. New York, Mac Graw Hill.
- Schumpeter, J. A. (1942). *Capitalism, socialism and democracy*. New York, NY: HarperandRow.
- Schumpeter, J. A. (2005). Development. *Journal of Economic Literature*, 43 (1).
- Sen, A. (1999). *Development as freedom*. Oxford : Oxford University Press.
- Senge, P. (1990). *The fifth discipline: The art and practice of organizational learning*. London : Century Business.
- Sharifi, S. (1988). Managerial work: a diagnostic model. In A. M. Pettigrew (Ed.), *Competitiveness and the management process* (pp. 186-208). New York: Black-well Inc.
- Simon, H. (1965). *The shape of automation*. New York
- Simon, H. A. (1955). A behavioral model of rational choice. *The quarterly journal of economics*, 69(1), 99-118.
- Six, F. (1999). *De la prescription à la préparation du travail. Apports de l'ergonomie à la prévention et à l'organisation du travail sur les chantiers du BTP*. Université Charles de Gaulle, Lille.
- Sloan, A. P. (1963). *My Years with General Motors*. New York: Doubleday and Currency.
- Steger, M.-F., Dik, B.-J., Duffy, R.-D. (2012). Measuring meaningful work: The work and meaning inventory (WAMI). *Journal of career Assessment*, 20(3), 322-337.
- Stendhal, (1830). *Le rouge et le noir*. Paris : Levasseur.
- Sternberg, R. J., & Lubart, T. I. (1995). *Defying the crowd: Cultivating creativity in a culture of conformity*. New York: Free press.
- Sternberg, R.J., Dir. (1999), *Handbook of Creativity*. New York, Cambridge University Press.

- Stock, S., Nicolakakis, N., Messing, K., Turcot, A., & Raiq, H. (2013). Quelle est la relation entre les troubles musculo-squelettiques (TMS) liés au travail et les facteurs psychosociaux ? Survol de diverses conceptions des facteurs psychosociaux du travail et proposition d'un nouveau modèle de la genèse des TMS. *Perspectives interdisciplinaires sur le travail et la santé*, (15-2).
- Storup B. (coord), 2013, « La recherche participative comme mode de production de savoirs. Un état des lieux des pratiques en France ». *Fondation Sciences Citoyennes*.
- Suarez-Thomas, S. (2015). Travail et santé : la nécessaire évolution du management vers « le réel ». *Annales des Mine, Gérer et comprendre*, No. 4.
- Suarez-Thomas, S. (2017). *Innovation managériale : de la stratégie au travail bien fait*. 24^{ème} Journées de Bordeaux sur la pratique de l'ergonomie.
- Supiot, A. (2015). *La gouvernance par les nombres*. Fayard.
- Tajfel, H., & Turner, J. (2001). An integrative theory of intergroup conflict. In M. A. Hogg & D. Abrams (Eds.), *Intergroup relations: Essential readings* (pp. 94–109). Psychology Press.
- Taskin, L. (2006). Télétravail : Les enjeux de la déspatialisation pour le Management Humain. *Revue Interventions économiques. Papers in Political Economy*, (34).
- Taskin, L., & De Nanteuil, M. (2011). *Perspectives critiques en management : Pour une gestion citoyenne*. Bruxelles, DE BOECK SUP.
- Taylor, F. (1911). *The Principles of Scientific Management*. New York, NY, USA and London, UK : Harper & Brothers.
- Teboul, B. (2017). *Robotariat-Critique de l'automatisation de la société*. Éditions Kawa.
- Tendille, L., Saint-Dizier de Almeida, V., Ribert-Van de Weerd, C. (2017). Instruire les risques professionnels en entreprise : étude d'un travail collaboratif d'intégration des risques. *Revue de Psychologie du Travail et des Organisations*, 23/4, 380-393.
- Terssac de, G. (1992). *Autonomie dans le travail*. Paris, Presses Universitaires de France.
- Terssac de, G. & Lompré, N. (1996). Pratiques organisationnelles dans les ensembles productifs : essai d'interprétation, in Spérandio, J.C. (coord.), *L'ergonomie face aux changements technologiques et organisationnels du travail humain*. Toulouse, Octarès.
- Tertre, C. du., Ughetto, P. (2000), *L'impact du développement des services sur les formes de travail et de l'emploi*. Paris : Rapport final pour la DARES.
- Teuw Diao, M., Gotteland, D., & Boulé, J. M. (2017). Au-delà de ce qu'il fait, ce qu'il est : comment le profil sociodémographique du dirigeant affecte-t-il l'orientation marché d'une entreprise ? Le cas des PME sénégalaises. *Recherche et Applications en Marketing*, 32(1), 22-41.
- Thatcher, A., & Yeow, P. H. P. (2016). A sustainable system of systems approach: A new HFE paradigm. *Ergonomics*, 59(2), 167–178.
- The Ergonomist. (2022). *Power to the people*. N°587, mars 2022, www.ergonomics.org.uk
- Theureau, J. (1992). *Le cours d'action, analyse sémiologique : essai d'une anthropologie cognitive située*. Bern : P. Lang.

- Theureau, J. (2005). Le programme de recherche « cours d'action » et l'étude de l'activité, des connaissances et de l'organisation. Dans : Philippe Lorino éd., *Entre connaissance et organisation : l'activité collective* (pp. 115-132). Paris: La Découverte.
- Thévenet, M. (2009). *Manager en temps de crise*. Éditions Eyrolles.
- Thiévenaz, J. (2022). Le terrain : un construit et un enjeu. *Éducation permanente*, (230).
- Thomazet, S. (2006). De l'intégration à l'inclusion. Une nouvelle étape dans l'ouverture de l'école aux différences. *Le Français aujourd'hui*, (1), 19-27.
- Thompson, A. A., Strickland, A. J. & Gamble, J. E. (2007). *Crafting and Executing Strategy-Concepts and Cases*. USA: McGraw- Hill/Irwin.
- Tindall, I. K., Fu, K. W., Tremayne, K., & Curtis, G. J. (2021). Can negative emotions increase students' plagiarism and cheating? *International Journal for Educational Integrity*, 17(1), 1-16.
- Toulemonde, C., & Garré, B. (2010). *Entreprise intelligente 2010 : Les pratiques de travail des collaborateurs de l'entreprise*. Jemm research, <http://www.lentrepriseintelligente.fr/content/ei2010rapport>
- Tran Van, A. (2010). *Pratique collective de l'intervention ergonomique : comment les ergonomes font-ils pour travailler ensemble ? L'exemple de la pratique des ergonomes consultants* [Thèse de doctorat]. Université Victor Segalen Bordeaux 2, France.
- Triplet, S. V. (2017). *De la régulation de l'activité réelle, à la résilience des systèmes complexes : Comment survivre aux turbulences ? Le cas d'étude du parc zoologique d'Amiens métropole* [Thèse de Doctorat, Université de Picardie].
- Trouvé, P. (2013). *Encadrements de proximité et marchés du travail : un éclairage bibliographique*. in Jean-Paul Cadet éd., *Les professions intermédiaires : Des métiers d'interface au coeur de l'entreprise* (pp. 83-100). Paris : Armand Colin.
- Valeyre, A., Lorenz, E., Cartron, D., Csizmadia, P., Delcampe, S., Gollac, M., Illéssy, M., Makó, C., (2009). Working Conditions in the European Union: Work Organisation. *Office for Official Publications of the European Communities*, Luxembourg.
- Valléry G, Leduc, S. (2014). Ergonomie et activités de service. EMC - *Pathologie professionnelle et de l'environnement*, Paris : Elsevier-Masson, p.1-10.
- Valléry G, Leduc, S. (2014). *Les risques psychosociaux*. Paris : PUF.
- Valléry, G, Bonnefoy, M.A., Eksl, R., & Tedesco, J. (1996). *Interactions sociales difficiles et modes de régulation au travail : Le cas des Caisses d'allocations Familiales (CAF) et des Agences Locales pour l'Emploi (ALE)*. Rapport de Recherche CNAF.
- Valléry, G., & Leduc, S. (1997, 19/09). Formalisation des interactions agents-usagers à l'A.F.P.A. : Développement de recherches sur le thème de la relation de service. *32ème Congrès de la SELF*.
- Valléry, G., & Leduc, S. (1997). *Formalisation des interactions agents-usagers à l'A.F.P.A. : Développement de recherches sur le thème de la relation de service*. 32ème Congrès de la SELF, Lyon.
- Valléry, G., Boucheix, J-M., Leduc, S., & Cerf, M. (2005). Analyser les situations de service, questions de méthode. In Falzon, P., & Cerf (s/dir.), *Situations de service : Travailler dans l'interaction*. Paris : PUF.

- Valléry, G., Cerf, M., Leduc, S., & Compagnon, C. (2005). Les activités de conseil. In Falzon, P., & Cerf (s/dir.), *Situations de service : Travailler dans l'interaction*. Paris : PUF.
- Valléry, G., Le Port, M. C., & Zouinar, M. (2010). *Ergonomie, conception de produits et services médiatisés*. Paris : PUF.
- Valléry, G., Leduc, S., Bonnefoy, M-A., Mengin, S., & Elipot, L. (2012, juillet). *Pénibilité réelle et perçue du travail avec les tout-petits*. 17ème Congrès de l'AIPTLF « Travail d'avenir et avenir du travail », Lyon, France.
- Valléry, G., Leduc, S., Elipot, L., Wade, S., Sylvie M-B., Sonia, S. (2014). *Les TIC peuvent-elles contribuer à des environnements capacitants ?* Actes du 49ème Congrès de la SELF.
- Van Belleghem, L. (2012). *Simulation organisationnelle : innovation ergonomique pour innovation sociale*. Actes du 42ème Congrès de la SELF, Lyon.
- Van Belleghem, L. (2013) Diversité des domaines d'intervention, nouvelles pratiques de l'ergonomie : Qu'avons-nous encore en commun ? Synthèse des journées 2008. In Petit, J., Chassaing, K. et Aubert, S. (coord) *Des pratiques en évolution, seconde décennie des journées de Bordeaux*. Toulouse, Éditions Octarès.
- Van Belleghem, L. (2019). *Un schéma à 10 carrés pour analyser le travail contemporain*. In 54ème congrès de la SELF.
- Van Belleghem, L., & Guerry, M. H. (2016). *De la simulation organisationnelle à la simulation managériale*. Actes du 51ème congrès de la SELF, 21-23.
- Vanderghote, M., Leduc, S., & Valléry, G. (2015, 25/09). *Suivre à la trace : Élaboration d'une méthodologie d'étude des usages réels de produits CMR*. 50ème Congrès de la Société d'Ergonomie de Langue Française, Paris.
- Vanderghote, M., Triplet, S., Leduc, S., & Valléry, G. (2014, 03/10). *La prévention à l'épreuve des représentations : Le risque CMR chez les céréaliers*. 49ème Congrès de la Société d'Ergonomie de Langue Française, La Rochelle.
- Vanson Bourne. (2021). *The Virtual Floorplan: New Rules for a New Era of Work*. <https://cio.vmware.com/2022/02/the-virtual-floorplan-new-rules-for-a-new-era-of-work.html>
- Vayre, É. (2019). Les incidences du télétravail sur le travailleur dans les domaines professionnel, familial et social. *Le travail humain*, 82(1), 1-39.
- Vendramin, P., & Valenduc, G. (2002). *Technologies et flexibilité, les défis du travail à l'ère numérique*. Paris : Éditions Liaisons.
- Vermersch, P. (1990). Questionner l'action : l'entretien d'explicitation. *Psychologie française*, 35(3), 227-235.
- Violleau, C., & Dugué, B. (2021). Pratiques d'ergonomes et dynamiques de transformation dans le cadre de l'expertise SSCT pour les CSE. *Activités*, (18-1).
- Ward, T. B., Smith, S. M., & Vaid, J. E. (1997). Creative thought: An investigation of conceptual structures and processes (pp. xv-567). *American Psychological Association*.
- Weber, J. C. (2015). Jugement pratique et burn-out des médecins. *La Revue de Médecine Interne*, 36(8), 548-550.
- Weick, K. E. (1979). *The social psychology of organizing*. Reading, Mass. : Addison-Wesley.

- Weller, J. M. (1994). Le mensonge d'Ernest Cigare : problèmes épistémologiques et méthodologiques à propos de l'identité. *Sociologie du travail*, 25-42.
- Weller, J. M., & Pallez, F. (2017). Les formes d'innovation publique par le design : un essai de cartographie. *Sciences du design*, (1), 32-51.
- Wenger, E., 1998, Communities of practice: Learning as a social system. *Systems thinker*, 9(5), 2-3.
- West, M. A., & Farr, J. L. (1990). *Innovation and creativity at work: Psychological and Organizational Strategies*. NY: John Wiley & Sons, 265-267.
- West, M. A., Farr, J. L. (1989), Innovation at Work: Psychological Perspectives. *Social Behaviour*, 4, 15-30.
- Winnicott, D. W. (1971). *Jeu et réalité*. Gallimard.
- Winnicott, D. W. (2002). *Objets transitionnels et phénomènes transitionnels. Jeu et réalité. L'espace potentiel*. Gallimard.
- Wisner, A. (1995). *Réflexions sur l'ergonomie (1962-1995)*. Octarès.
- YUGOV. (2020). *L'impact de la crise sanitaire sur la santé mentale des populations*. <https://fr.yougov.com/news/2020/12/10/impact-covid-19-sante-mentale/>
- Yu, C., Yu, T. F., Yu, C. C. (2013), Knowledge Sharing, Organizational Climate, and Innovative Behavior: A Cross-level Analysis of Effects, *Social Behavior & Personality: An International Journal*, 41, 143-156.
- Zara-Meylan, V. (2012). *Modalités de gestion du milieu temporel dans une conduite de processus multiples en situation dynamique : une recherche dans des entreprises horticoles*. Thèse de Doctorat en Ergonomie. Paris : Cnam.
- Zarifian, P. (1992). Acquisition et reconnaissance des compétences dans une organisation qualifiante. *Revue Éducation Permanente*, (112).
- Zobrist, J. (2020). *L'entreprise libérée par le petit patron naïf et paresseux*. Éditions du Cherche Midi.