



# Le Travail Soutenable

## du concept à son déploiement dans la société

<https://ergonomie.cnam.fr>



## Modèles de développement et modèles du travail

### La perspective servicielle pour un travail soutenable<sup>1</sup>

Sandro DE GASPARO

Laboratoire ATEMIS et Pôle Ergonomie et écologie humaine, Université Paris 1

[s.degasparo@atemis-lir.com](mailto:s.degasparo@atemis-lir.com)

- Résumé :

Cette contribution au séminaire vise à inscrire la recherche d'un modèle du travail plus soutenable à l'intérieur du développement d'un autre modèle de développement économique. La première partie explicite la manière dont le modèle de développement industriel, puis financiarisé, a engendré un modèle du travail non soutenable et propose la perspective servicielle comme nouvelle orientation de développement économique plus respectueuse du travail vivant et attentives aux enjeux écologiques. La deuxième partie présente une série de domaines d'intervention où s'élabore, à partir de l'expérience, cette nouvelle orientation, dans le cadre de l'économie de la fonctionnalité et de la coopération. La conclusion propose des questionnements pour le métier d'ergonome et la démarche d'intervention.

- Mots-clés :

Développement durable ; intervention ; modèle économique ; travail vivant ; perspective servicielle ; ressources immatérielles

<sup>1</sup> Merci à Cécile CAVAN, Virginie GORRET et Laetitia JUSTINE, auditrices du Master Ergonomie, d'avoir retranscrit cette communication

\*Ce texte original a été produit dans le cadre du séminaire La Fabrique de l'Ergonomie qui s'est tenu à Paris les 26 et 27 janvier 2023. Il est permis d'en faire une copie papier ou digitale pour un usage pédagogique ou universitaire, en citant la source exacte du document, qui est la suivante : De Gasparo, S. (2023). Modèles de développement et modèles du travail. Actes du 6<sup>ème</sup> séminaire annuel de l'équipe d'Ergonomie du CNAM, Le travail soutenable. Du concept à son déploiement dans la société. Paris, 26 et 27 janvier 2023.

Aucun usage commercial ne peut en être fait sans l'accord des éditeurs ou archiveurs électroniques. Permission to make digital or hard copies of all or part of this work for personal or classroom use is granted without fee provided that copies are not made or distributed for profit or commercial advantage and that copies bear this notice and the full citation on the first page.

## INTRODUCTION

Je remercie beaucoup les organisateurs pour l'invitation. L'objectif de cette contribution est d'interroger le rapport entre la question des modèles de développement – et en particulier du point de vue du développement économique et des modèles économiques de développement – et la question des modèles de travail qui y sont rattachés.

J'ai essayé de répondre à la commande qui était de donner à voir à la fois un positionnement sur le plan théorique, conceptuel et des modalités d'intervention, des modalités d'action, à travers la manière dont des acteurs s'emparent d'une nouvelle façon de penser le travail. Je précise que si j'interviens ici bien sûr en mon propre nom, l'idée est aussi de donner à voir une série de démarches qu'on mène de manière plus collective. C'est pourquoi il me semble important de dire un mot sur mon parcours et rattachements. Je suis aujourd'hui pleinement inscrit dans le champ de l'ergonomie de l'activité, mais avec deux interfaces de dialogue importantes pour moi. D'un côté, avec la psychologie clinique du travail, parce que je viens de là, plus particulièrement avec la psychodynamique du travail et l'équipe de psychodynamique. C'est ma première formation, et c'est un peu la dalle sur laquelle j'ai construit ma posture professionnelle, y compris en ergonomie. Et, depuis maintenant une dizaine d'années, avec les sciences économiques, grâce à la rencontre d'un petit noyau d'économistes qui s'intéressent au travail comme activité et avec lesquels j'ai pu nouer des coopérations qui m'ont beaucoup nourri. C'est plutôt de ce côté-là qu'on va discuter ce matin.

Ce parcours s'inscrit aujourd'hui dans un cadre plus collectif de travail et d'apprentissage. Et j'ai noté « apprentissage » avant même que Corinne Gaudart l'expose tout à l'heure, parce que c'est un enjeu aussi d'apprentissage. Ce cadre qui m'offre de nombreux temps de réflexions et de discussions, est constitué tout d'abord par le Laboratoire ATEMIS. ATEMIS est une structure indépendante, qui développe des activités d'intervention, d'accompagnement de projets, de formation, et de recherche, avec l'ambition de produire de la connaissance sur les transformations du travail, grâce à une approche pluridisciplinaire en sciences humaines et sociales du travail. Il porte aussi un projet politique – au sens de sociétal – qui vise à construire des nouvelles orientations de développement à partir de la centralité du travail et de la question écologique. Au-delà d'ATEMIS, mon cadre de travail est constitué aujourd'hui d'une communauté d'acteurs plus large, engagée dans ce qu'on appelle *l'économie de la fonctionnalité de la coopération* (EFC). On ne va pas en parler trop en détail, pour éviter de faire un cours, mais je vais vous donner les grandes orientations. L'économie de la fonctionnalité de la coopération, c'est le nom d'un référentiel qui est en fabrication au sein du laboratoire et qui cherche à intégrer ces différentes approches, pour donner une nouvelle orientation de développement et de transition économique. C'est aussi une communauté d'acteurs, rassemblés au sein de l'Institut européen de l'économie de la fonctionnalité de la coopération (IE-EFC), que je co-

anime avec d'autres depuis deux ans. Cette communauté comprend plusieurs réseaux d'acteurs, avec des dirigeants, des entrepreneurs, des accompagnateurs et consultants, des chercheurs, des militants associatifs, des porteurs de projets territoriaux et se réunit autour de plusieurs espaces de retours d'expérience, de réflexion, d'ateliers thématiques. Autant d'espaces et de temps qui nous permettent de partager nos questionnements, nos réflexions, nos efforts pour faire avancer les choses. Voilà, donc c'est tout ce soubassement qui nourrit ce que je vais vous raconter.

Je vais vous présenter en introduction quelques enjeux contemporains du travail – même si tout cela a déjà été dit depuis hier –. Je pense, en tout cas, c'est mon sentiment, assez intime, assez profond, qu'on est confronté à la fin d'un monde, qui a construit notre rapport collectif, social au travail. Ce monde persiste et perdure, avec toute une série de dégâts très importants qui se manifestent par la question écologique, par des difficultés sociales très aiguës, par des problèmes d'ordre économique, et une grande difficulté à ouvrir une nouvelle perspective de développement plus soutenable. Donc, tout ça, on l'a bien en tête. Donc, c'est bien la fin d'une ère, la fin de l'ère moderne, d'un certain modèle de développement industriel qui est aussi caractéristique d'un certain modèle institutionnel. Ce qui renvoie au débat d'hier sur la question de la fonction des pouvoirs publics, et de la manière de concevoir la fonction de l'Etat et des politiques publiques. Face à cela, on a besoin de construire un nouveau monde, de l'inventer alors qu'il n'est pas connu. C'est dans cette orientation – qui est particulièrement présente dans nos vies depuis deux ans avec la crise sanitaire, aujourd'hui avec la guerre, avec la crise énergétique, avec l'inflation qui monte, avec une série de problèmes très importants dans les conditions de travail –, c'est donc dans ce contexte qu'on a besoin d'ouvrir une nouvelle perspective et de permettre de penser des alternatives possibles, donc de ne pas être uniquement dans une posture critique de ce qui ne marche pas. Nous avons besoin d'œuvrer pour ouvrir une nouvelle perspective et penser un nouveau monde dans lequel les choses soient aussi plus soutenables et plus agréables, plus heureuses à vivre.

Cela pose quelques enjeux pour l'ergonomie et les sciences du travail au sens plus large. Je pense qu'on a un point de vue professionnel à faire valoir, à partir du point de vue du travail comme activité humaine. Dans ce débat, on a besoin de poser ce point de vue. On a aussi des savoir-faire professionnels, à travers la posture intervenante, à travers l'articulation qu'on essaie de tenir dans notre communauté entre la pratique intervenante, dans toutes ses formes, et la recherche, le travail spécifique de la recherche. Je pense que ces journées de la Fabrique sont un exemple de cette articulation importante pour la communauté des ergonomes, permettant de garder cette articulation qui peut créer une très grande force d'innovation et, on peut le dire, des avancées de la pensée. Mais ça pose aussi quelques interrogations pour notre métier : quels leviers, quelles cibles, quels périmètres de notre action ? Je vais y revenir.

Pour compléter cette introduction, on peut aussi questionner le rapport que l'ergonomie entretient avec le champ de l'économie. C'est un point aveugle. C'est-à-dire que l'ergonomie, depuis sa fondation, se veut une démarche pluridisciplinaire. Je viens de l'école de Pierre Cazamian, qui a fait de l'ergonomie une multidisciplinaire, l'ergonomie est elle-même par nature multidisciplinaire, puisque son objet, l'activité dans les situations de travail, n'est pas disciplinable, comme le dirait François Hubault. Elle a besoin de croiser plusieurs regards pour essayer d'attraper cette chose très énigmatique qu'est le travail. Il me semble qu'il reste malgré tout un petit point aveugle dans l'histoire de l'ergonomie et c'est le rapport avec l'économie. C'est un dialogue qui devient aujourd'hui, à mon sens, nécessaire, parce que c'est bien cette question-là qu'on a besoin de traiter et qui est en filigrane dans toutes les discussions que nous avons depuis hier matin. Nous avons un rapport à l'économie comme une donnée du contexte, comme quelque chose qui nous est donné et avec lequel on doit faire avec. Tout à l'heure Corinne Gaudart évoquait, dans le milieu hospitalier, le fait qu'à un moment il y a eu une certaine valorisation économique d'une tâche. Il faut faire avec et ensuite regarder qu'à côté de ça, il se passe plein d'autres choses. Nous avons besoin d'aller vers la construction d'une capacité à faire de cette chose-là, un objet de travail. A la fois un objet d'analyse, de déconstruction (au sens de comprendre comment ça marche, les mécanismes à l'œuvre), de réflexion, de débat et donc aussi, potentiellement, et on l'espère, et c'est un peu l'utopie pratique de l'ergonomie, un objet de transformation. Il s'agit de mettre au travail des modèles de performance, des critères de performance et plus globalement la matrice de la pensée économique. Évidemment on ne peut pas le faire seul et pour cela on a besoin de construire des alliances et des collaborations avec des économistes, et je considère avoir la chance de pouvoir le faire dans mon tout petit contexte. C'est aussi une opportunité, pour l'ergonomie, de poursuivre, renouveler cette orientation ; ce que Wisner appelait "le combat pour le travail réel". Je pense qu'aujourd'hui le champ de ce combat, c'est la question économique et la définition économique du travail ; une autre économie du travail. C'est aussi une façon de renouer avec le projet politique de l'ergonomie, qui consiste à tenir la question de l'émancipation du travail et par le travail et l'articulation entre ces deux dimensions. Cela nous interroge sur notre discipline, en premier lieu la question de la performance et de la matrice sous-jacente à l'objet de travail ; qu'on puisse rentrer dedans, d'une manière à se mêler davantage de cette matière-là. C'est une manière aussi de chercher à problématiser les liens entre la santé, le travail et les modèles économiques. Cela demande aussi de faire évoluer nos concepts et surtout nos pratiques d'intervention. Je vous donnerai quelques perspectives de ce qu'on peut faire et quelques questionnements à la fin de mon intervention.

## MODÈLES DE DÉVELOPPEMENT – MODÈLES DU TRAVAIL

Pour interroger ce rapport entre les modèles de développement et les modèles du travail, je vous donnerai une grille de lecture, non exhaustive, parce que cela demanderait un peu plus de temps. J'essaierai de me focaliser surtout sur un enjeu.

Aujourd'hui, nous sommes dépositaires d'une tradition de pensée de l'économie et du travail héritée de l'industrie, au sens de la dynamique économique industrielle. Ce n'est pas l'industrie au sens de l'usine, de la manufacture, mais au sens d'un mode de pensée et de structuration de la dynamique économique, né avec l'industrialisation de notre société. Cette pensée, qui a émergé avec la modernité, est aujourd'hui associée à une approche très financiarisée, qui met les enjeux monétaires au centre des préoccupations économiques des organisations, aussi bien dans le secteur privé (actionnariat) que dans le secteur public (maîtrise budgétaire).

### Un modèle de production hérité de l'industrie

On peut poser de façon très sommaire, grâce aux enseignements des collègues économistes, quelques principes de cette logique. Dans la logique taylorienne ou fordienne classique, le modèle de la production est tout d'abord fondé sur la standardisation de la qualité de la production, sa normalisation. La qualité – au sens de la manière dont on qualifie les caractéristiques du produit que l'on souhaite fabriquer – est entièrement anticipée, définie *a priori*, avant même de commencer à produire. La standardisation de la production – c'est-à-dire de la qualification de la production – est le point d'appui de tout l'édifice du modèle économique industriel et donc aussi de la pensée du travail associée.

C'est à partir de cette standardisation de la production qu'il a été possible de déployer toute une série de logiques de productivité, d'organisation de la production à travers les économies d'échelle (volume), la division du travail (spécialisation) l'innovation technologique et le remplacement de l'activité humaine par des machines et des automates. Tous ces principes reposent sur cet élément fondamental dans la conception de la valeur qui consiste à standardiser la qualité des produits. Historiquement, et surtout dans le modèle Fordien, la question de la rentabilité, c'est-à-dire les aspects monétaires de la production, était un élément de résultat, comme résultante des améliorations et des gains de productivité.

C'est à peu près ça l'ossature de ce que l'on peut appeler le modèle industriel classique. Avec, cependant, une problématique absolument majeure, qui aujourd'hui nous saute à la figure : ce que les économistes ont commencé à appeler "les externalités". Aujourd'hui, c'est un terme qui est de plus en plus familier. Il s'agit du fait que cette colonne vertébrale de ce qui constitue le modèle productif laisse en dehors du périmètre de la performance, à côté de ce que l'on regarde dans le pilotage des

organisations, un ensemble d'effets collatéraux, certes non intentionnels, mais néanmoins bien réels. Il existe des effets collatéraux qui viennent impacter l'environnement naturel, social, économique de l'organisation et qui historiquement ont été pris en charge, progressivement, par la puissance publique. C'est là une des fonctions importantes que l'Etat et la puissance publique s'est construite dans l'histoire récente, par la prise en charge des externalités que le modèle productif n'est pas en capacité d'assumer par lui-même ; en l'occurrence, on peut penser aux accidents du travail et aux maladies professionnelles. C'est donc en dehors du périmètre de ce que l'on considère être le vecteur de la dynamique de développement économique. On organise des systèmes d'inspection, de médecine du travail, de réparation et d'indemnisation, de prise en charge sociale de la "casse". Le pouvoir public procède à des contrôles et offre des compensations du fait que le périmètre de la production qui guide les organisations est incapable de prendre en compte et de prendre en charge toute une série d'enjeux, qui ont à voir avec les ressources de la création de valeur (ressources naturelles et ressources humaines).

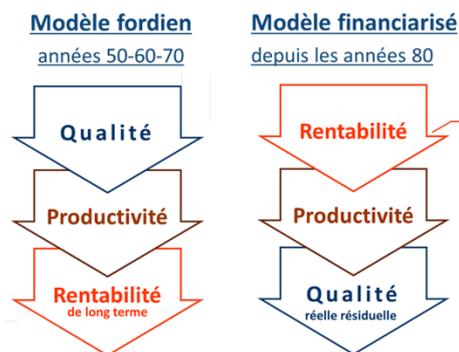


Schéma : évolution du modèle de performance, de la période fordienne à la financiarisation (ATEMS)

### Un modèle industriel financiarisé

Depuis maintenant une quarantaine d'années, on est confronté à un processus de financiarisation de ce modèle industriel historique, qui le prolonge et le renouvelle. Cette phase plus récente de financiarisation se caractérise essentiellement par un basculement de l'ordonnancement de ces trois registres de la performance (qualité, productivité, rentabilité). La rentabilité est devenue le premier critère de pilotage des organisations productives, aussi bien privées que publiques. Le pilotage par les budgets dans la fonction publique et une série de nouvelles formes d'organisations du travail dans les entreprises relèvent d'un pilotage par la finance et les budgets, jusqu'à redéfinir une certaine conception de l'organisation de leur production à partir d'indicateurs financiers, par une prescription de nature financière. Cela conduit, *in fine*, à quelque chose qui fait de la qualité de ce que l'on fait, un effet résiduel avec, de ce fait, un effet de décrochage. Un décrochage entre une définition de la qualité par des critères financiers ou budgétaires et la conception de la qualité du "travail bien fait" tel qu'il est porté par les

professionnels et attendu par les usagers. Et on pense évidemment à l'hôpital, qui est particulièrement touché par cette dérive. Quand on ferme des services d'urgence et des lits d'hôpitaux pour des raisons financières, c'est bien que le service n'est plus rendu, qu'il y a une réduction de la qualité du service de soin. Sous prétexte de maîtriser une conception budgétaire de la productivité et de la performance, on finit par ne plus rendre le service que l'organisation est censée produire. C'est donc une mise en échec absolument majeure du pilotage économique de l'organisation, lorsqu'elle est contrainte d'arrêter de produire ce dont elle a la responsabilité (surtout à l'échelle d'un enjeu sociétal aussi important que le soin). Parallèlement à cela, on assiste à une montée des effets d'externalité, qui deviennent de plus en plus insoutenables, avec une puissance publique qui n'a plus la capacité de prendre tout en charge. L'Etat n'est plus en mesure de réparer toute la « casse », de compenser tous les problèmes dérivés d'un modèle qui laisse de côté les conditions de renouvellement et l'entretien des ressources qu'il emploie. Nous sommes donc confrontés à un mur. Il y a des choses qui ne fonctionnent plus, mais qui perdurent du fait de rapports de forces entre acteurs sociaux. Mais le modèle lui-même, la dynamique elle-même n'a plus de cohérence et n'a plus de rationalité.

Je poserai deux éléments qui à mon sens permettent de caractériser le paradigme industriel d'une manière qui aide à en comprendre la logique, donc à essayer de la dépasser. Le premier renvoie à la conception de la valeur ; le second au rapport aux ressources de la création de valeur.

Tout d'abord, on a **une certaine conception de la valeur** des choses : la valeur se trouve encapsulée dans des biens standardisés. C'est du fait de cet encastrement de la valeur dans des objets, des biens, mais aujourd'hui aussi dans des services – traités de manière complètement standardisés : le cas de la T2A à l'hôpital est très illustratif – qu'alors l'activité humaine se trouve elle-même encapsulée, prisonnière, dans la notion de « tâche », comme définition de cette forme de prescription qu'on trouve dans le modèle du travail taylorisé, comme process de production standardisé et piloté de manière centralisée. C'est ce rapport à la valeur qui implique une forme d'aliénation du travail vivant. Et où l'humain, mais aussi le non humain, le vivant et le non-vivant, sont considérés juste comme des facteurs de production, en négligeant leurs propres modes d'existence.

Nous nous retrouvons avec un modèle de développement qui est basé sur les volumes. Puisque si la valeur est encapsulée dans des choses, pour développer, être dans une dynamique de développement, il faut produire un maximum de volume de ces choses-là. Cela crée la dynamique de productivisme et de consumérisme que nous connaissons, avec des logiques de compétitivité-coût de plus en plus accrues. Toute une série de raisons qui crée cette pression accrue sur le travail, l'intensification qui a été évoquée, et la financiarisation qui crée une déconnexion forte entre la dynamique économique réelle et sa traduction

monétaire. Pour revenir aux métiers du soin, ce n'est pas la valeur économique de l'activité qui est en question, c'est surtout la valeur monétaire de la tâche. A travers des protocoles comme la T2A, c'est la valeur monétaire de la tâche qui est décorrélée de la dynamique économique réelle : la valeur du service rendu, la valeur d'un emploi en soutien à une trajectoire professionnelle, la valeur de la relation de soin qui aide les personnes à se rétablir, etc.

Le processus de formation de la valeur par la standardisation de la qualité (normes, protocoles de contrôle, etc.) et sa traduction monétaire (prix, tarif unitaire, etc.) a pour effet d'effacer, de fait, la question de la valeur. On pense pouvoir la régler une fois pour toutes, alors que, aujourd'hui plus que jamais (du moins dans l'histoire récente), nous avons besoin de réinterroger ce qui fait valeur au regard de nos besoins, nos aspirations et, surtout, des conditions d'habitabilité de la Terre. Et toute l'approche gestionnaire est basée là-dessus. La gestion est fondée sur la comptabilité, et la comptabilité est très bonne pour analyser toute la structure des coûts, des dépenses et des charges, mais elle n'est pas très bonne pour arriver à discriminer, à caractériser de manière aussi fine qu'elle le fait sur des comptes de charges, les critères de la création de valeur. Et donc je pense que nous devons être vigilant, parce que parfois on est tenté d'entrer dans des argumentations par les coûts : les coûts cachés, le coût de la prévention rapportés à ce que ça permet de gagner en coûts indirects... Si on s'engouffre là-dedans, on rentre dans cette perspective gestionnaire qui porte son attention uniquement sur des coûts et des aspects financiers. Le problème de cette approche, de ce mode de pensée, c'est qu'elle laisse dans un point aveugle la question de la valeur. Je pense que nous avons besoin aujourd'hui de reposer centralement la question de la valeur, dans sa manifestation concrète, et que, en tant qu'ergonomes, on est bien positionnés pour pouvoir le faire. Je vais y revenir.

Le deuxième élément sur lequel je souhaiterais attirer votre attention, c'est **la question de la dynamique des ressources**, qui renvoie à la définition qui a été proposée du travail soutenable, aux différentes définitions de la soutenabilité. Parce qu'on voit bien que la soutenabilité, c'est surtout un enjeu du rapport aux ressources. Les problèmes liés à la crise climatique, écologique, sociale, c'est bien le rapport aux ressources et aux effets de la production sur les ressources, en termes d'externalités. C'est bien là le nœud. Cette négligence des effets de la dynamique économique sur les ressources qu'elle emploie, considérées jusque-là comme des externalités, n'est plus tenable.

Nous avons là une accroche, au regard du point de vue qu'on peut porter en ergonomie. Je pense que, dans l'identification des ressources de l'activité, on est assez bon. On est capable de penser les ressources du travail, de les expliciter, de donner toute une série de qualités de ce qui se joue dans les relations professionnelles, dans les apprentissages, dans les compétences, dans la coopération, dans l'engagement des personnes, dans les dynamiques de la subjectivité, de la santé... En revanche, je pense

qu'on ne peut pas, du point de vue de l'action – et aussi pour essayer de comprendre les raisons pour lesquelles on est quand même souvent bloqués dans l'action – on ne peut pas faire bouger dans une organisation le rapport aux ressources si on ne repose pas préalablement le rapport à la valeur. Sans changement du rapport économique à la valeur, rien ne peut bouger du côté du rapport aux ressources. Chercher à transformer des organisations pour ouvrir des espaces de discussion, d'apprentissage, de réflexivité, de dialogue, en considérant que cela développe de la ressource, ça ne peut pas marcher si on n'interroge pas simultanément – voire préalablement – la finalité du travail, de la production, de l'organisation. Pour que des dispositifs plus attentifs aux conditions de développement et/ou de renouvellement des ressources puissent trouver leur place de manière structurelle dans une organisation, il est nécessaire qu'ils remplissent une fonction endogène à la logique productive. Et cela demande de rouvrir un questionnement sur la valeur, sur la finalité du travail, au regard des enjeux écologiques et sociétaux qui nous touchent aujourd'hui.

### La dynamique servicielle comme nouveau modèle de production et du travail

Une des propositions – parmi d'autres – du référentiel de l'économie de la fonctionnalité de la coopération, c'est de s'appuyer sur une nouvelle perspective de création de valeur, qui relève de la dynamique servicielle. C'est une perspective qui permet de penser le travail, les formes organisationnelles et le développement économique en prenant en compte les grands enjeux sociétaux. Pour préciser : ici le service n'est pas à entendre du point de vue de la macro-économie. On a tous appris à l'école qu'il y a trois secteurs d'activité : le primaire (agriculture), le secondaire (industrie), le tertiaire (services). Ce n'est pas tout à fait ça. Ce n'est pas la question du secteur tertiaire, mais bien le fait de comprendre que, par l'analyse des activités de service, on peut tirer des enseignements sur une caractérisation économique de l'activité qui potentiellement peut devenir un nouveau modèle pour penser l'activité de travail en général, pour penser une économie du travail en général, à partir des caractéristiques des activités servicielles et relationnelles. Et c'est une manière de contrer la pensée dominante, qui nous écrase, qui consiste à penser toutes les activités sous le modèle de la pensée industrielle, de la standardisation, de la division du travail, de l'évacuation de l'activité dans l'expérience du travail des personnes. C'est l'idée de voir comment, dans la dynamique servicielle, il y a des principes qui permettent d'y opposer quelque chose. La dynamique servicielle permet surtout d'opposer une nouvelle dynamique de valeur. On peut juste poser quelques grands principes : par exemple, le fait que la valeur relève d'un ensemble d'effets utiles. Contre l'idée que la valeur serait encadrée dans un objet (une voiture, une tomate, un acte standardisé de soin...), posons qu'elle relève d'un ensemble d'effets utiles qui cherchent à répondre à des enjeux multiples, individuels, collectifs, sociétaux, écologiques. Des enjeux de vie, ce que nous appelons

« les grandes fonctionnalités de la vie » et qui demandent aussi à être précisées, à être discutées, au cas par cas : quels sont nos besoins de mobilité, pour quoi faire et avec quels impacts ? Que signifie habiter, aménager le territoire pour un habiter plus confortable, plus joyeux, plus en proximité avec les autres ? Que signifie s'alimenter sainement, dans le respect du sol et des producteurs ? Qu'est-ce que prendre soin, entre actes techniques, compétences relationnelles, aspirations à l'autonomie des malades ? Et on peut étendre à la question de la culture, de l'éducation, du lien social... Quelles réponses on apporte à ça ? Et aujourd'hui, on a besoin d'introduire, dans cette définition de la valeur, les conditions d'habitabilité de la Terre, qui consistent à contrer cette attitude vis-à-vis des externalités, qui pousse les choses un peu comme la poussière sous le tapis. On a besoin de poser la question de la sobriété dans l'usage des matières et de l'énergie, de la biodiversité, du rapport au vivant, comme des enjeux de la création de valeur. Cela signifie aussi interroger ce qu'on appelle une « performance d'usage », c'est-à-dire un questionnement sur les conditions d'usage, et sur les effets réels que produit une solution. Quels sont les effets utiles réels ? Et ça nous oblige à interroger les conditions d'usage et donc à rentrer dans la singularité des situations, des activités, des compétences, des conditions d'accès des personnes à ce qui est offert par une organisation.

La perspective servicielle pose également la dimension relationnelle au cœur de la dynamique productive. Depuis le début, les économistes qui se sont intéressés à la question des services ont identifié une des caractéristiques importantes : c'est la notion de co-production. Le professionnel, le producteur, le travailleur n'est pas seul à produire. Mais il entreprend une co-production avec le bénéficiaire, avec l'usager. Or cette caractéristique de la création de valeur de nature relationnelle met en tension tout le modèle d'organisation classique, fondé sur le principe de la subordination des travailleurs à un procès de production défini à l'avance.

Le fait de porter une orientation de la valeur qui pose au centre la question de la relation vis-à-vis de l'usager – et peut-être qu'aujourd'hui on peut intégrer la relation au vivant, la relation aux non humains, la relation aux animaux – comme enjeu du travail, comme enjeu d'un rapport sensible au monde dans l'activité de travail, permet de réinterroger un peu différemment les choses. La dimension relationnelle de la création de valeur fait qu'elle relève toujours d'une situation singulière, d'un contexte situé, où « ça se discute » : qu'est-ce qui fait valeur ? Quelles sont les attentes ? Quelles sont les conditions réelles pour faire ce qu'on a envie de faire ? Pour accéder à des biens et des services utiles et soutenables ? On peut penser à l'alimentation par exemple : les dimensions culturelles et éducatives pour une alimentation plus saine. Cela demande de réapprendre à cuisiner, de repenser la question des régulations temporelles de nos rythmes de vie, pour avoir le temps de faire cela. Donc ça demande de traiter toute une série de questions qui re-singularisent la question de la création de valeur. Et donc, ce qui fait valeur, ça se discute, du

fait de sa singularité ! Ici, la réflexivité, la mise en débat de l'expérience du travail, la confrontation des points de vue, la prise en compte des conditions d'usage... toutes dimensions chères à l'ergonomie, prennent un sens « endogène » à la rationalité économique, elles deviennent indispensables. Cette nouvelle perspective de la valeur ouvre aussi une nouvelle dynamique des ressources, qui pose la centralité des *ressources immatérielles* – par opposition aux ressources matérielles, centrales dans la production industrielle – qui sont des ressources inhérentes à l'activité humaine : la compétence comme savoir-faire situé, la confiance entre personnes, la reconnaissance et l'engagement, la pertinence des règles, la légitimité accordée à l'expérience des situations... Il s'agit de ramener au centre de la dynamique productive l'activité humaine, de repérer que dans la dynamique servicielle, dans la relation de service, dans cette attention à l'usage qu'est en fait une attention à l'activité de l'autre, se pose la question des ressources immatérielles, qui sont incarnées, qui sont portées par l'activité des hommes et des femmes en activité.

Les ressources immatérielles ont une caractéristique importante, repérée par les économistes et point d'appui pour nous : elles peuvent se développer par l'usage. C'est un élément conceptuel qui nous est amené par les économistes. Et cela nous intéresse parce que on le sait, on en a l'expérience, on sait l'identifier dans les situations de travail que nous analysons. Cette attention aux conditions par lesquelles la mobilisation de la ressource peut la développer en retour est la définition même du travail soutenable tel qu'il a été défini par d'autres pendant cette rencontre. On sait identifier – et cela a été évoqué ce matin – à quelles conditions l'engagement, la santé, la compétence qui sont mobilisés dans le travail peuvent se développer versus s'épuiser dans l'usage. C'est l'apport de l'approche développementale en ergonomie. Cela renvoie à des dispositifs qu'on connaît : de réflexivité, d'échanges, de transmission des savoirs de métier, de temps de parole, de réflexion sur le travail individuel et collectif, de construction de règles partagées.

La perspective servicielle offre ainsi une nouvelle orientation du modèle de développement économique, qui passe par une forme de sobriété au regard des ressources matérielles typiques de la production industrielles (logique de volumes) et un développement associé des ressources immatérielles inhérentes à l'activité humaine. C'est ce qu'on appelle « l'effet ciseau » (décroissance des ressources matérielles, développement des ressources immatérielles). La question de la sobriété, qui est une façon de parler de la décroissance des flux de matières, d'énergie et de tous les rejets que ça engendre, implique de trouver un autre levier de développement économique. Faute de quoi, il y a un risque de récession, qui bloque la possibilité d'engager une action. Ce nouveau levier de développement passe par la dimension immatérielle et donc par la question des activités humaines, notamment dans le travail. Cela conduit à un nouvel agencement des différents registres de la performance.

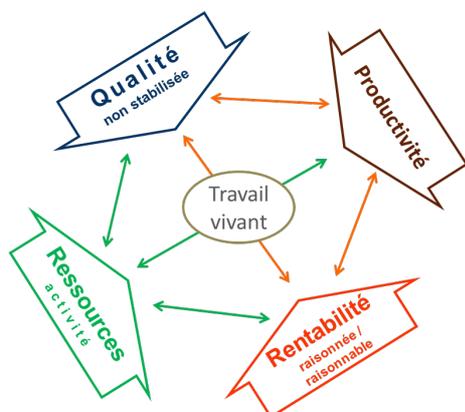


Schéma : nouvel agencement des registres de la performance dans une perspective de développement durable (ATEMIS)

C'est aussi par la question des ressources, notamment immatérielles, que l'on peut reposer la centralité du travail vivant dans l'articulation des registres de performance. Comment la qualité de ce que l'on fait, du point de vue de la valeur d'usage, se définit-elle ? On sait bien que c'est une question de travail : ça se discute et ça s'arbitre en situation, dans la relation aux usagers, aux bénéficiaires. Ces arbitrages faits dans le travail réel sont reliés aux enjeux de productivité : est-ce que ça en vaut la peine ? Est-ce que les ressources mobilisées sont en cohérence avec le résultat attendu ? Comment est-on attentif à la dynamique propre du travail et à des formes d'organisation en capacité de produire les dimensions de valeur souhaitées. La rentabilité, quant à elle, doit devenir plus raisonnée, plus raisonnable, évidemment ! Enfin, quels dispositifs d'attention, de vigilance, voire de développement des ressources mobilisées ?

Cela nous permet de poser la question de la centralité du travail dans une dynamique de développement renouvelée, en situant les arbitrages du travail au cœur de la création de valeur. La coopération comme modèle d'organisation du travail et la réflexivité comme levier d'innovation et de professionnalisation, et donc aussi comme dynamique de développement. Ici la réflexivité devient un mécanisme économique, qui décrit précisément la manière dont la ressource mobilisée dans la production se développe par son usage. C'est l'enjeu central du travail soutenable.

## PRÉSENTATION DE QUELQUES CHAMPS D'INTERVENTION

Dans cette troisième partie, je vais essayer de vous donner à voir des champs d'action, des champs d'intervention, par lesquels on essaie d'amener et de poursuivre la construction de cette nouvelle perspective de développement, d'une manière empirique. Parce que tout ce que je viens de présenter ne relève pas d'abord d'un travail théorique. C'est avant tout un travail qui vient aujourd'hui de 15, 20 ans d'accompagnements, d'interventions et de capitalisation de réflexions à partir de ces expériences. L'effort de conceptualisation vient après le fait de faire

l'expérience, d'accompagner de nouvelles pratiques, sur la base des avancées et, surtout, des obstacles, des difficultés, de l'analyse des échecs. Je peux évoquer ici trois champs dans lesquels on cherche à développer cette orientation.

### L'accompagnement de dirigeants et d'entreprises

Un premier champ est celui de l'accompagnement de dirigeants et d'entreprises, et avec un focus particulier sur la question des dirigeants. Depuis 2012, on a ouvert et on anime des dispositifs collectifs d'accompagnement de dirigeants : c'est ce qu'on appelle la phase 1 de l'accompagnement. La première étape est constituée par un parcours d'accompagnement des dirigeants sur une période de 18 mois environ, dans ce que certains participants ont appelé un « processus de déformation et de formation ». Il s'agit de dirigeants appartenant essentiellement à des TPE et des PME. C'est un choix des collègues qui ont initié cette démarche, à la suite d'une série d'échecs d'accompagnement de grandes entreprises, publiques et privées, prises dans l'approche gestionnaire et la financiarisation ; ce que Serge Volkoff évoquait dans sa communication comme le « mur », la « frontière », que l'on rencontre souvent. On a besoin de continuer à réfléchir et éviter de se prendre tout le temps le mur ; on a ainsi trouvé cette voie de dégagement qui a permis, et qui nous permet toujours depuis 10 ans, de travailler et de construire des choses absolument remarquables et intéressantes avec des dirigeants d'entreprises de taille réduite. Autrement dit, des chefs d'entreprises, des personnes qui entretiennent une relation sensible avec leur projet entrepreneurial, avec leur territoire, avec leurs salariés et donc avec plusieurs dimensions de l'activité. Ce premier parcours vise à interroger et bousculer la culture économique et entrepreneuriale de ces dirigeants, souvent pris dans la domination symbolique d'un modèle dominant qui ne correspond pas et qui n'est pas adapté à la réalité de fonctionnement de leur organisation, mais qu'ils adoptent de manière implicite, comme étant la « norme ». Il aborde ensuite l'analyse des limites du modèle actuel et l'identification des leviers de transformation à partir de l'existant (relations avec les clients, coopérations, ressources immatérielles...). Il propose enfin une acculturation à un autre rapport au travail, qui reste le levier principal de transformation. Généralement, après cette première phase, peut s'engager un accompagnement selon des méthodes classiques de l'intervention, qui met en mouvement l'entreprise, en tant que collectivité de personnes, pour accompagner des expériences de changement des pratiques, d'autres façons de faire à partir du travail réel des professionnels. Il s'agit surtout aller voir dans le travail réel, là où se situent déjà des « pépites » d'une autre vision en puissance, pour ouvrir des nouvelles perspectives de pensée sur ce qu'est la valeur, sur ce que sont les ressources (immatérielles) engagées. Une fois qu'on a révélé, notamment grâce à l'analyse du travail réel, qu'il y a « déjà » à l'œuvre une autre dynamique de création de valeur, de coopération, de prise en charge d'externalités (ce que les professionnels expriment dans leurs efforts, dans le « travail bien fait », pouvant s'écarter de la

prescription), on peut alors chercher à refabriquer les dimensions plus formelles, plus instituées de la prescription, à travers par exemple la définition de l'offre, des formes de gouvernances plus participatives, des organisations plus favorables à la coopération, etc..

### L'accompagnement de projets territoriaux

Un deuxième champ d'intervention est celui de l'accompagnement de projets territoriaux. A partir de 2018, sur la base de travaux précédents, un premier référentiel de développement durable des territoires est élaboré et mis en discussion. Ce travail est réalisé dans l'atelier appelé "Villes, pairs et territoires pilotes de la transition"<sup>2</sup>, coordonné par l'IE-EFC, en partenariat avec l'ADEME, qui a réuni la première année quatre collectivités engagées dans des politiques de développement durable et écologique, dans des territoires souvent difficiles. Les deux années suivantes, l'atelier a permis de mettre en débat ce premier référentiel avec un groupe plus important de collectivités et d'en approfondir certains aspects, surtout liés à la dynamique économique. A l'issue de cet atelier, deux grandes initiatives sont nées. D'un côté, le programme COOPTER<sup>3</sup> (Territoires de services et de coopération), porté par l'ADEME en coopération avec ATEMIS, qui a mis en place différentes communautés d'acteurs (porteurs de projets, accompagnateurs, chercheurs). Il y a aujourd'hui 24 porteurs de projets territoriaux, qui peuvent venir soit de collectivités, soit de collectifs citoyens ou d'associations ou d'entreprises qui cherchent à trouver des réponses à des problématiques territoriales (alimentation, mobilité, santé, relocalisation d'activités...). Il y a aussi une communauté d'accompagnateurs formés à l'accompagnement de ces projets territoriaux et une communauté de recherche, qui accompagne ces innovations territoriales par un travail évaluatif et réflexif, à partir de différentes disciplines (économie, ergonomie, psychodynamique du travail, géographie...)

La deuxième initiative est la création de la Fabrique des transitions<sup>4</sup>, une association – dont ATEMIS est membre fondateur – qui rassemble une communauté de 200 à 300 « alliés » (sur la base d'une charte commune), impliqués dans des démarches de transition dans les territoires. Elle est davantage orientée vers la transformation des politiques publiques et de l'action des pouvoirs publics (collectivités locales et territoriales, agences déconcentrées de l'Etat). Ici le référentiel est ancré dans la coopération comme enjeu central : la coopération entre les différents acteurs (élus, agents, habitants, monde associatif, entrepreneurs, commerçants...) ; la coopération au sein des organisations publiques (entre services, entre élus et services). La coopération est à entendre ici comme la capacité à prendre en compte le travail

(réel) de l'autre dans sa manière de travail ; cela demande de passer des espaces de réflexivité (entre pairs) et de dialogue (entre acteurs) pour apprendre à expliciter et à être à l'écoute des enjeux du travail.

### L'engagement dans des projets entrepreneuriaux

Il y a aussi un troisième champ d'action, que j'avais envie de partager, plus singulier. C'est l'engagement dans des projets entrepreneuriaux. C'est une forme plus originale de penser l'intervention, moins dans la posture du « conseil » que dans une posture d'acteur, de partie prenante, faisant l'expérience du développement d'un projet innovant, plus soutenable. C'est une forme de « recherche-intervention entrepreneuriale », comme je l'appelle parfois, où l'on s'engage dans la production de l'expérience dont on a besoin pour produire les connaissances qui vont nous permettre d'envisager une alternative possible, dans la création d'une sorte de « zone de développement », entre le modèle actuel et un modèle à venir non connu d'avance. Cela passe par le fait de nous engager dans des projets entrepreneuriaux. Il y a aujourd'hui plusieurs projets dans lesquels ATEMIS est investi avec d'autres sur un plan entrepreneurial, au-delà de notre propre projet de développement économique. Je peux mentionner, par exemple, le projet de création d'un écovillage en Nouvelle Aquitaine, appelé « TERA<sup>5</sup> » : c'est un collectif de citoyens qui a acheté un domaine pour y bâtir un écovillage, visant à relocaliser 85% de la production nécessaire à la vie de la communauté, qui expérimente un revenu d'autonomie et qui cherche à réduire notre empreinte écologique. Un autre projet dont ATEMIS est sociétaire fondateur, c'est la coopérative « La Butinerie<sup>6</sup> », un tiers-lieu autour du bien-vivre alimentaire situé à Pantin. A l'origine, il existait une association d'éducation populaire autour des enjeux alimentaires et de santé (présidée par un collègue). Son travail de mise en relation a abouti à la création d'une société coopérative avec un ensemble d'acteurs (un magasin bio, une association de distribution de paniers de légumes, la ville, ATEMIS, des habitants...). ATEMIS a souhaité prendre part à la création et à la gouvernance de cette initiative, comme moyen d'expérimentation et d'innovation, du point de vue d'une économie plus mutualisée au service du territoire, des enjeux de santé, des problèmes sociaux d'accessibilité à une alimentation plus saine. Et aussi d'expérimentation d'une nouvelle forme de gouvernance, plus attentive à l'activité, à l'expérience des personnes qui animent et qui tiennent ce lieu de travail, à travers la mise en place d'une organisation réflexive qui articule l'équipe salariée, les administrateurs, les sociétaires.

<sup>2</sup> Cf. <https://www.atemis-lir.fr/developpement-durable-des-territoires/ville-durable/> ; <https://www.ieefc.eu/ateliers/atelier-villes-pairs-et-territoires-pilotes-de-la-transition/>

<sup>3</sup> Cf. <https://www.ieefc.eu/ressource/programme-coopter-territoires-de-services-et-de-cooperations/> ; <https://presse.ademe.fr/2021/04/lademe-presente-les-projets->

[retenus-pour-le-programme-territoires-de-services-et-de-cooperations-coopter.html](https://www.atemis-lir.fr/developpement-durable-des-territoires/ville-durable/)

<sup>4</sup> <https://fabriquedestransitions.net/>

<sup>5</sup> <https://www.tera.coop/>

<sup>6</sup> <https://www.butinerie.com/>

## DES INTERPELLATIONS POUR LE MÉTIER

Je terminerai en indiquant un ensemble d'interpellations de notre métier, sous la forme d'une série de rendez-vous qu'il me semble important d'identifier et de mettre en discussion. La première invitation, que j'ai déjà évoquée, consiste à investir davantage notre rapport aux questions économiques, non réductibles à la gestion. Je pense qu'on a besoin d'acquérir une culture économique pour « se mêler » davantage aux questions économiques des entreprises. Ça vient en partie de mon parcours personnel, mais aussi du fait que les interventions sont de plus en plus souvent mises en échec par des arguments prétendument économiques : « On voudrait bien, nous dit-on, mais on ne peut pas » : les lois du marché, l'absence de visibilité, l'absence de financements pour investir dans la prévention, des circuits de décision sans fin ou sans interlocuteurs identifiables, etc. « On ne peut pas », nous disent les responsables d'entreprise. Cela relève d'une question d'ordre économique. Si on ne veut pas juste « se prendre le mur », je pense qu'on a besoin d'être en capacité d'entrer en matière, y compris pour proposer une nouvelle manière de poser le problème. Dans cette quête là, je pense qu'on a aussi beaucoup à apporter en tant qu'ergonomes : le point de vue du travail pour faire évoluer la culture économique dominante, la posture d'intervention, notre réflexion sur la conception, etc.

La deuxième interpellation, c'est d'apprendre à intervenir auprès des dirigeants, qui ne sont pas les cadres ou les managers, mais la fonction de direction en tant que *sujet d'activité*. Je pense qu'on a habituellement tendance à s'adresser au dirigeant du point de vue de son travail prescrit. On s'adresse au dirigeant, par exemple, en tant qu'« employeur », au titre de ses responsabilités définies dans le Code du Travail en matière de santé et sécurité. On s'adresse au dirigeant en tant que « décideur », censé trancher une décision dans une conduite de projet. Mais c'est moins fréquent qu'on s'adresse au dirigeant en tant que « travailleur » de la fonction de direction, en interrogeant son travail réel, son activité.

Il s'agit pour moi d'une grande découverte, une vraie réorientation, le fait d'arriver à dialoguer avec un dirigeant à partir de son travail ; cela change la manière de dialoguer et de penser l'intervention. De penser aussi l'échelle à laquelle on peut tenter de faire évoluer des choses. La question du « changement de modèle économique », de plus en plus présente dans les discours sur la transition, ne sera pas résolue par une

grande théorie nous donnant les nouvelles orientations à suivre. Les réponses viendront d'un changement des pratiques entrepreneuriales, des pratiques des porteurs de projet, des pratiques de dirigeants conscients et motivés, de citoyens prêts à s'engager dans le portage de dynamiques collectives renouvelées. C'est donc bien par un accompagnement des transformations des pratiques que les choses vont pouvoir évoluer. C'est un parti pris, mais je pense c'est une façon de tenir la centralité du travail y compris dans les enjeux de transition vers une plus grande soutenabilité.

Enfin, ces perspectives nous interrogent sur la manière de déterminer le périmètre de nos interventions. Nous avons appris à intervenir à l'échelle de l'entreprise, ou à des échelles comprises dans le périmètre de l'entreprise. Mais la « bataille du travail réel » au service d'un changement de modèle devenu nécessaire du fait de la crise écologique ne se joue plus *dans l'entreprise*. L'entreprise ne peut pas faire grand-chose par elle-même. D'une part, parce qu'elle n'est pas isolée, mais inscrite dans un écosystème d'acteurs qui dessine le périmètre des enjeux actuels de transformation du travail (surtout si on adopte la perspective servicielle). L'activité productive est beaucoup plus large et beaucoup plus étendue. D'autre part, car c'est la notion-même d'entreprise, l'institution qu'elle représente sur le plan sociétal, que nous avons probablement besoin de revisiter : la manière dont elle remplit une fonction sociétale, en apportant des biens et des services utiles et cohérents avec les enjeux sociaux et écologique auxquels nous sommes confrontés.

On peut alors s'appuyer sur la dimension territoriale comme nouvelle échelle de l'action et la transformation du travail. On peut également penser des formes nouvelles d'intervention, qui articulent d'un côté l'intervention dans des situations singulières, qui reste importante dans la posture intervenante, et d'un autre côté des formes d'intervention dans l'espace social, dans les débats publics, dans le « combat culturel ». Il y a une dimension culturelle importante où la transformation doit être pensée. Cela passe par des activités culturelles, artistiques, de publication et de participation aux médias. Comment investir notre engagement professionnel à l'échelle sociétale, pour faire vivre le point de vue du travail ?