



# Quand les ergonomes se mêlent de la performance

Sandro DE GASPARO<sup>1</sup>, Thierry DEBUC<sup>1</sup>, Marc GUYON<sup>2</sup>

[s.degasparo@atemis-lir.com](mailto:s.degasparo@atemis-lir.com) ; [t.debuc@atemis-lir.com](mailto:t.debuc@atemis-lir.com) ; [guyon.marc@free.fr](mailto:guyon.marc@free.fr)

<sup>1</sup> Laboratoire d'intervention et recherche ATEMIS, 2 rue de Fontarabie, 75020 Paris

<sup>2</sup> CRTD CNAM, 41 rue Gay-Lussac, 75005 Paris

Si la question de la « performance » est présente dans l'espace de l'intervention comme un déterminant majeur des choix d'organisation et de la prescription, elle ne fait pas encore véritablement l'objet d'une réflexion critique, ni de l'action de transformation de l'ergonome. L'intensité des contradictions entre les logiques productives fondées sur l'héritage taylorien et les logiques du travail vivant de l'époque actuelle, qui se manifestent par des problèmes de santé majeurs sur le plan individuel et social, nous oblige à entrer dans la discussion de la définition de la « performance », des modèles productifs sous-jacents et de la place du travail. L'économie de la fonctionnalité et de la coopération offre un cadre conceptuel permettant de mieux comprendre les limites du modèle dominant, fondé sur l'héritage industriel, renouvelé par l'approche gestionnaire, et ses contradictions par rapport à la dynamique du travail productif actuelle. Elle offre également des perspectives pour penser une autre définition de la performance, mieux adaptée aux enjeux productifs et aux enjeux du travail vivant, que l'ergonomie est tout à fait à même de reprendre à son compte pour faire valoir son approche du travail réel et renouveler son engagement dans une conception émancipatrice du travail.

*Mots-clés : Performance des systèmes et évaluation, Organisation du travail, Conception et organisation pour la santé et sécurité au travail, Enjeux économiques*

## When ergonomists meddle in performance issues

During interventions, the question of « performance » represents a major determining factor for decisions concerning organisation and directives. However, there is no critical reflexion on the subject and it is not included in the transformational actions of the ergonomist. Due to the current intensity of the contradictions between the logics of productivity based on the industrial heritage and the logics of real work, we are compelled to discuss the definition of “performance”, implicit models of productivity and the place work occupies. The Functional and Cooperative Economy (FCE) model offers a conceptual framework to understand the limits of the dominant model, based on the industrial heritage and updated by the new managerial



---

---

*Texte original\**.

approaches, as well as the contradictions within the current dynamics of productive work. It also makes it possible to conceive another definition of performance, more appropriate to current productivity and work issues. Ergonomics can endorse this in order to assert its approach of real work and to renew its commitment to an emancipating conception of work. When ergonomists meddle in performance issues.

*Keywords: System performance and evaluation, Work organisation, Work design and organisation for health and safety, Economic consequences.*

---

---

\*Ce texte original a été produit dans le cadre du congrès de la Société d'Ergonomie de Langue Française qui s'est tenu à Marseille du 21 au 23 septembre 2016. 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., DEBUC, T., GUYON, M. (2016). Quand les ergonomes se mêlent de la performance, Actes du 51<sup>ème</sup> Congrès de la SELF, Marseille, 21-23/09/16.

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**

La prise en compte de la « performance » n'est pas nouvelle en ergonomie, en tant que dimension essentielle du système de production. Mais la question de la performance comme objet de travail, c'est-à-dire d'analyse, de modélisation et de transformation, n'est pas encore complètement assumée en tant qu'extension du domaine de l'ergonomie.

Pour tenter de répondre, à notre façon, aux deux citations d'A. Wisner et de J. Christol proposées en exergue de la présentation du congrès, posant précisément le problème du degré d'élasticité à accorder à l'ergonomie, pour qu'elle garde une certaine unité dans son ouverture à la complexité des mondes du travail, nous soutiendrons qu'il s'agit d'une question non strictement épistémologique, mais aussi politique. L'ergonomie francophone, puis l'ergonomie de l'activité, s'est construite sur une idée forte, consistant à chercher à apporter des réponses aux problèmes sociaux posés par les conditions de travail, c'est-à-dire par le sort fait à l'activité humaine dans les systèmes de production. Son histoire est de ce fait intimement liée à l'histoire industrielle et à l'histoire sociale du travail.

Face aux multiples développements de la discipline et de la pratique de l'ergonomie dans les organisations, nous soutenons que cette extension visant à faire de la question de la performance – et de ses modèles – un objet de réflexion, de connaissance et d'action dans l'intervention est une des priorités de notre métier, au regard des enjeux sociaux et politiques actuels. Agir sur les « diverses composantes » des situations de travail, que sont « le dispositif technique, l'environnement physique, l'organisation du travail, l'organisation de la production [...], les conditions d'apprentissage » : telle est l'objectif de l'intervention ergonomique que nous rappellent St Vincent et al. (2011). Agir sur le modèle de la performance, c'est-à-dire la finalité économique du travail en tant que processus de création de valeur mobilisant l'activité humaine, telle est, ajoutons-nous, le nouvel horizon qui doit nous permettre de repenser l'action sur les « composantes » de la situation et les « conditions » de la production. Autrement dit, en quoi l'analyse du travail réel permet-elle de contribuer, avec d'autres acteurs et d'autres compétences, à modifier la conception entrepreneuriale, sociale et politique de la place du travail dans le modèle de la performance ? La transformation de l'organisation du travail passe par une révision du rapport de l'ergonomie à l'économie, dans son articulation avec les enjeux de santé.

C'est à travers ce questionnement qu'il nous semble possible de rejoindre la recherche de nouveaux modèles productifs, dans une perspective de développement durable et de développement de la santé, non seulement des individus, mais également des collectifs et des communautés sociales et territoriales. Une recherche qui se développe dans différents milieux universitaires et entrepreneuriaux, sans toujours accorder au travail la place centrale qu'il nous semble nécessaire de lui reconnaître (cf. Gaglio et al., 2011).

## **EVOLUTIONS CONJOINTES : SANTE, TRAVAIL, PERFORMANCE**

Nous essaierons de montrer, à travers un bref aperçu de l'évolution des questions dans le champ de la santé au travail et dans celui des modèles de la performance, la manière dont doit s'organiser aujourd'hui le rendez-vous entre ces deux domaines de recherche et d'intervention. Il s'agit également de discuter la place que l'ergonomie peut prendre dans cette rencontre, à partir de la conception essentielle qu'elle porte sur la distinction entre le « travail prescrit » et

le « travail réel » et sa capacité à produire une description et une révélation de ce qui se joue dans ce dernier, au regard des enjeux de santé *et* des enjeux économiques.

## L'évolution du lien santé et travail

Dans le domaine de la santé et sécurité au travail, dont l'histoire accompagne les grandes évolutions économiques, sociales et techniques du monde du travail, les problèmes sur lesquels sont appelés à intervenir les professionnels de la prévention et les ergonomes demandent à renouveler sans cesse les connaissances, les méthodes d'investigation et les modalités d'action. Pendant la longue période où les pathologies d'origine professionnelle étaient essentiellement liées à des facteurs matériels, identifiables dans les *conditions de travail*, l'évolution des modes d'intervention s'est jouée autour du passage d'une « prévention passive » centrée sur des éléments simples (telle cause, telle lésion, telle typologie de risque, telle solution) à une « prévention intégrée » (Boisselier, 2004), prenant en compte la complexité croissante des systèmes de production. La pluridisciplinarité, c'est-à-dire la combinaison de différents domaines d'expertise (toxicologique, physiologique, épidémiologique, psychologique, juridique, etc.), s'est également imposée comme une nécessité pour trouver des stratégies d'action efficaces.

A partir de la fin des années 1970 et le début des années 1980, des nouvelles figures de mal-être au travail sont identifiées, ne relevant plus uniquement d'une atteinte à l'organisme du travailleur, son corps biologique, mais touchant sa vie psychique et sa santé mentale. L'attention se déplace alors d'une approche médicale des conditions physiques d'exécution du travail vers la problématique des liens entre l'*organisation du travail* et la santé mentale, sur la base d'une conception riche et renouvelée du travail réel et du sujet de l'activité. Il s'agit également d'une reformulation des premières hypothèses relatives à la *psychopathologie du travail*, que l'on doit, entre autres, à Le Guillant et Béguin (cf. Billard, 2001, p. 205). Le travail réel n'est jamais réductible au modèle que s'en font ceux qui sont censés l'anticiper et en rendre compte par la seule mesure. Le sujet de l'activité est doté d'une subjectivité que le taylorisme avait choisi de laisser en dehors de l'organisation scientifique du travail et que Le Guillant avait choisi de ne pas investiguer (Dejours 1980-2008). De nombreuses études ont montré que, lorsqu'en fonction des déterminations de l'organisation du travail, le travailleur fait l'expérience subjective de ses impossibilités d'agir en situation ou de dilemmes psychiquement insupportables, il adopte des stratégies défensives pouvant le conduire à prendre délibérément des risques pour sa santé et, à la longue, à altérer son rapport au monde. Plus concrètement, l'altération du rapport à son propre corps et aux autres fragilise les solidarités et les capacités d'action collectives. La psychopathologie du travail fait état des formes d'atteintes à la santé psychique en lien avec l'expérience subjective du travail (Dejours et Gernet, 2012).

Parallèlement à l'émergence de la psychodynamique du travail, d'autres travaux se développent dans une certaine filiation et en dialogue permanent avec l'ergonomie francophone et la conceptualisation d'un écart toujours présent entre le « travail prescrit » et le « travail effectif ». Le dispositif de l'approche pluridisciplinaire des situations de travail (APST) est développé par Y. Schwartz et ses collègues. Il s'agit d'un développement philosophique, fondé sur des considérations épistémologiques et anthropologiques, qui approfondit la critique radicale de l'organisation scientifique du travail déjà formulée par l'ergonomie<sup>1</sup>. L'ergologie permet de

---

<sup>1</sup> C. Teiger rappelle que la première recherche « de terrain » dans une entreprise industrielle, à la demande d'un syndicat, s'inscrivait dans un contexte marqué par une contestation croissante du taylorisme, alimentée par les travaux de sociologues critiques tels que G. Friedmann, et par les grèves et les luttes sociales qui ont suivi les mouvements de mai 1968 (Teiger et al., 2006). P. Cazamian, en suivant un autre itinéraire, qui le conduit à

penser le double caractère d' « impossible » et d' « invivable » d'une conception du travail fermée à ce qui se joue dans l'activité (Schwartz, 2007) et pose la nécessité de toujours passer par le travail réel pour produire des connaissances rationnelles (ou du moins raisonnables) de ce qui s'y joue pour les personnes qui y sont engagées.

Ces évolutions de la conception du travail, en opposition au modèle taylorien et industriel, ont des répercussions significatives sur les approches de la santé et sécurité au travail. Tout d'abord, par la prise en compte de l'intelligence pratique et des initiatives des travailleurs dans leur rapport à l'environnement de travail et aux risques. La notion de « savoir-faire de prudence » (qui date de 1983) modifie profondément l'approche de la prévention et la posture du préventeur ou de l'intervenant (cf. Cru, 2014). Cette notion sera centrale dans le débat concernant la prévention des TMS tout au long des années 1990, qui aboutira à la publication d'un ouvrage ouvrant explicitement le champ de la prévention à l'organisation du travail (Bourgeois et al. 2000). D'autre part, le rapport entre travail et santé change. Le travail n'est plus conçu prioritairement comme la situation d'exposition à une série de dangers et de risques externes dont il faut (à juste titre) se protéger, selon le modèle classique de la sécurité ; le travail est désormais conçu comme un opérateur de la construction de la santé et « la situation de travail [comme] le lieu où se joue fondamentalement cette construction » (Duraffourg, 1985).

Actuellement, la réflexion concernant l'intervention en santé au travail et en prévention est orientée vers la recherche d'une meilleure reconnaissance du travail réel et de ses régulations, à travers les notions de « marges de manœuvre », de « pouvoir d'agir », d' « espace de discussion » sur le travail, de « dispositifs de délibération », de « groupes de rencontre du travail ». Alors même que les « troubles » psychosociaux, de nature somatique, psychique ou relationnelle, s'aggravent de manière préoccupante et inédite : le problème des suicides sur les lieux de travail, les pathologies de surcharge, la montée de l'agressivité et du cynisme dans les relations de travail et les formes corrélées de désengagement et de mise en retrait du travail. Pour ne pas parler des effets du chômage et de la privation sociale de l'accès à un travail (de qualité).

La prévention s'est construite historiquement dans une logique de protection des travailleurs contre les effets nocifs de l'organisation industrielle du travail. Il a fallu négocier et construire des moyens de protection (juridiques, techniques, organisationnels) pour réduire les effets nocifs du travail industrialisé sur la santé. Autrement dit, établir un compromis entre le modèle de la performance (de nature industrielle) posé par l'entreprise et le modèle du travail et de la santé, porté par les préventeurs, les ergonomes et les autres acteurs en charge de cette question (en particulier, et dans une certaine mesure, le mouvement syndical). La nature du lien entre « performance » et « santé » est, dans la logique productive industrielle, de type antagonique et reconnue en tant que telle. L'action vise à chercher des formes de « conciliation » entre ces deux pôles opposés. La notion de « marges de manœuvre » signifie précisément cette négociation entre les contraintes de l'organisation industrielle (obligation économique de respecter un certain process productif) et les exigences du travail vivant (réguler, donner du sens, faire exister un espace de réappropriation subjective et sociale de la tâche et du rapport au réel).

La contradiction entre ces deux polarités atteint actuellement un niveau d'intensité qui, au-delà de mettre en difficulté l'ensemble des acteurs en charge du pilotage des organisations (management) et les professionnels de la prévention, demande un changement d'approche

---

découvrir « la misère ouvrière et l'aliénation des travailleurs », proposera de définir l'Ergonomie comme « la science du travail aliéné » (cf. interview publiée dans le Bulletin de la SELF).

économique du travail. L'avenir de la santé au travail passe par une réappropriation par les travailleurs de leur rapport au travail, pas uniquement en termes de « sens » ou de « modes opératoires », mais également en tant que production de valeur (la finalité productive). Elle passe aussi par une prise en charge sociale de cette question, dans la mesure où les problèmes de santé au travail débordent largement les frontières des organisations. Pour ce faire, comme l'indique tout récemment S. Volkoff (2015), cela demande aux préventeurs, et plus généralement à l'exercice du travail de prévention, de « disposer d'une vision suffisamment cohérente des déterminants actuels de ces contraintes [du travail], déterminants qui sont à chercher dans une réflexion sur la gestion de l'appareil de production et les objectifs qu'on lui assigne ».

Les ergonomes, et les autres professionnels du lien santé et travail, sont appelés à se saisir de la question des modèles de la performance, c'est-à-dire de la finalité économique des systèmes de production et des registres de la création de valeur. Cet appel signifie aussi entrer dans le débat concernant les enjeux économiques du travail et les leviers d'innovation pour sortir de la crise actuelle, sur la base d'une meilleure compréhension du travail réel. La santé au travail ne peut plus être traitée indépendamment, ou de manière subordonnée, aux enjeux économiques de la performance. Cela demande d'instruire, dans le champ de l'ergonomie et de l'intervention, notre propre rapport à cette question, du point de vue des concepts et du point de vue de notre propre pratique.

### **L'évolution du lien travail et performance**

Comment rouvrir un espace de réflexion sur le rapport entre le travail et le modèle de la performance, comme nous y invite S. Volkoff et comme nous le suggérons en tant qu'exigence de la période actuelle pour les métiers de l'intervention sur le lien santé – travail ?

Tout d'abord, il est nécessaire de revenir sur la définition de la « performance », car c'est à partir de celle-ci que la porte s'ouvre ou se ferme vis-à-vis du travail et de ses enjeux humains. Or poser cette question de la définition de la « performance » est en soi une manière de rouvrir un espace de déplacement possible des représentations. Trop souvent, en effet, le mot « performance », ainsi que d'autres notions annexes (« productivité », « efficacité », « rentabilité »), est employé d'une façon qui tend à naturaliser *une* définition qui s'est construite historiquement dans l'industrie, en faisant d'elle le seul horizon intellectuel possible. Alors même que c'est cette définition qui est aujourd'hui en crise, avec les conséquences que l'on connaît.

La définition dominante de la performance, dans le registre économique<sup>2</sup>, repose actuellement sur deux éléments successifs :

- un modèle économique issu du modèle de la production industrielle (le modèle taylorien d'organisation de la production et le modèle fordien d'organisation sociale de celle-ci) ;
- une vision de la dynamique économique axée sur les seuls enjeux financiers (depuis le tournant de la financiarisation des années 1980).

---

<sup>2</sup> Nous nous référons ici aux analyses et aux travaux menés au sein d'ATEMIS, laboratoire d'intervention et de recherche pluridisciplinaire, réunissant entre autres des économistes, des ergonomes et des sociologues. Des publications sont citées dans le texte. D'autres documents sont disponibles en ligne sur le site d'ATEMIS ([www.atemis-lir.com](http://www.atemis-lir.com)) et du Club de l'économie de la fonctionnalité et de la coopération ([www.club-economie-fonctionnalite.fr](http://www.club-economie-fonctionnalite.fr))

A l'intérieur de ce modèle, la dynamique économique est fondée sur la production de biens standardisés, selon une logique de volume : l'augmentation de la valeur créée est liée à l'augmentation du volume de biens produits. Cette logique est née dans l'industrie manufacturière, mais elle est appliquée depuis plusieurs années au domaine des services et des administrations publiques (service public). Les services sont alors eux-mêmes traités dans une logique de « quasi-biens » (standardisés). Produire plus (en volume quantitatif) pour dégager plus de valeur, telle est la logique de la performance industrielle. Le développement économique se trouve ainsi indexé d'une part à l'augmentation du flux de matières et d'énergie, d'autre part à des registres de la productivité qui pèsent directement sur le travail vivant.

Dans la dynamique de la production industrielle, la proposition de valeur (offre) consiste en une unité (de bien ou de service) standardisée *ex ante*, c'est-à-dire définie, conçue et spécifiée avant le processus de production. La vente, c'est-à-dire la réalisation de l'offre, consiste à céder les droits de propriété de cette unité à un instant  $t$ , indépendamment de son adéquation effective au regard des attentes et des besoins au moment de s'en servir. Les gains de productivité, permettant d'accroître la marge entre la valeur des ressources engagées et la valeur réalisée à travers la vente du produit, sont obtenus par une logique de volume : économie d'échelle (augmentation du volume de production), économie de moyens (innovation technique, spécialisation et intensification du travail). La logique de la « chaîne de valeur », structurée par cette vision de la production, organise le rapport entre différentes entités productives, avec pour effet une répartition très inégalitaire des revenus et une pression très forte s'exerçant sur les acteurs en amont et un surcroît de rationalisation des procès de production (donc du travail).

A partir des années 1980, c'est-à-dire à la suite les premiers signes de saturation des marchés de biens manufacturés, la logique financière a imposé ses propres normes, indépendamment de la dynamique productive des entreprises. Malgré le déclin de la production industrielle dans les pays développés et l'essor des activités de service, le modèle industriel est resté la référence, en basculant dans la logique de la financiarisation et de la mondialisation des flux. La qualité des produits a cessé d'être le critère prioritaire dans l'organisation de la production (et du travail des concepteurs), pour laisser la place aux normes de rentabilité exigées par le marché international. La compétitivité des entreprises ne se joue plus essentiellement sur le différentiel de qualité de l'offre, mais sur leur capacité à dégager des marges de rentabilité. Ce mouvement, qu'on appelle parfois la « financiarisation » de l'économie, conduit à un double effet : d'une part, un retournement de la logique de la productivité, d'autre part, et de manière concomitante, à une description strictement financière (et donc quantitative) du processus de travail.

Les gains de productivité ne dépendent donc plus d'effets d'apprentissage ou d'amélioration du système productif réel, mais de critères strictement monétaires. L'organisation se répartit ainsi en « centres de coûts » et « centres de profits » et le management est chargé de vérifier la production à partir de tableaux de bord fondés sur des critères comptables de la production. Ce qui crée une rupture entre la vision à court terme de la comptabilité et de la gestion et la vision nécessairement à long terme de la stratégie de développement et de croissance des entreprises. Le travail de management est au cœur de cette contradiction et de ces tensions.

Quelle est la place du travail dans cet ensemble de modèles et de conceptions de la production ? Dans la continuité de la tradition industrielle, le travail est toujours défini dans l'optique de la « tâche », c'est-à-dire en tant qu'intervention humaine dans un procès de production conçu et stabilisé *préalablement* à sa réalisation. Mais dans le nouveau contexte de pression accrue sur les déterminants industriels de la productivité (gains de temps, intensification, concentration des unités de production) et de relâchement de l'organisation sur les enjeux de qualité, alors

même que la diversification, la sensibilité sociale et les pratiques de consommation créent de nouvelles attentes, la situation devient particulièrement intenable pour les travailleurs :

- demande d'efforts accrus et intensification du travail *versus* insécurité de l'emploi et fragilisation des formes de protection sociale ;
- déconnexion des critères d'évaluation (de nature monétaire) par rapport aux enjeux du travail réel (en lien avec le processus et l'environnement matériel de la production) ;
- confrontation à des arbitrages difficiles sur la qualité, en temps réel, parfois face au client, source de dilemmes internes, problématiques si vécus individuellement.
- appauvrissement du travail managérial, au regard des enjeux réels de la production, et, corrélativement, de l'expérience subjective de ceux qui l'exercent.

Ce modèle industriel financiarisé est aujourd'hui en crise. La dynamique économique des pays développés est bloquée. Les « externalités négatives » (effets dérivés non intentionnels d'une activité productive sur son environnement et sur des tiers), passablement négligées pendant plusieurs décennies, deviennent de plus en plus intenable. L'impact environnemental (pollutions, réduction de la biodiversité, dégradation de l'environnement naturel liée à l'extraction des matières premières), l'impact sociétal (précarité liée à la montée du chômage, insatisfactions face à la dégradation de la qualité des services ou aux difficultés d'accès) et l'impact sur la santé (pathologies psychiques, ayant des répercussions dans l'espace familial et social des personnes) ne peuvent plus être ignorés.

Face à cette situation d'impasse, l'économie des services (Gadrey, 1992 ; du Tertre, 2005), et plus particulièrement l'économie de la fonctionnalité et de la coopération (Benqué et al., 2014), ainsi que l'analyse ergonomique des situations de service (Cerf et Falzon, 2005), offrent des voies permettant de penser des définitions alternatives, et situées, de la performance économique mettant la question du travail au centre de la dynamique de création de valeur propre à l'organisation et permettant de prendre en charge les externalités de la production.

En effet, dans la relation de service, la valeur résulte d'une coproduction, dans la situation réelle d'interaction, entre le professionnel et le bénéficiaire. Pensons au « prendre soin » du soignant, à l'enseignement de l'instituteur, aux pistes dégagées dans l'intervention de l'ergonome. Si la proposition d'offre porte sur une orientation générique du service proposée, sa réalisation dépend directement de l'activité des personnes engagées (et non pas de la vente d'un produit défini à l'avance). Cela a notamment pour conséquence que la valeur ne peut pas être stabilisée *a priori*, comme dans le cas du bien manufacturé, mais nécessite un dispositif permettant de la révéler et de l'évaluer *a posteriori*, en prenant en compte le point de vue du bénéficiaire. Car l'enjeu de sa réalisation n'est pas ici le transfert de propriété du bien du producteur au client, mais la mise à l'épreuve de la solution proposée au regard de son usage : effets d'utilité par rapport aux attentes, d'adéquation par rapport aux conditions de production, de pertinence par rapport au réel.

Etant donné que la dimension monétaire ne précède plus le procès de production, mais relève d'un accord ou d'une convention qui prend appui sur des formes d'évaluation qui suivent la coproduction du service effectif, et que la tâche perd sa fonction de référence descriptive du travail, cela signifie que l'activité de travail doit pouvoir se décrire, d'un point de vue économique, avec d'autres critères que ceux issus de la tradition industrielle et du tournant financier et gestionnaire. C'est à ce titre que l'ergonomie, et les autres disciplines de l'analyse du travail, deviennent essentielles pour construire collectivement de nouvelles définitions de la performance, dans la perspective ouverte par ces nouvelles orientations économiques.

Or il nous semble qu'en ergonomie, les transformations des enjeux de performance introduites par le développement des activités de services (dans tous les secteurs d'activité, y compris dans l'industrie) ne sont pas suffisamment mises en avant. La performance est soit posée sans en formuler une définition<sup>3</sup>, soit en référence au modèle de la « tâche »<sup>4</sup>, soit en référence à la dynamique propre de l'activité, sans se préoccuper des conditions de sa reconnaissance dans le registre économique de l'organisation<sup>5</sup>.

## LA QUESTION DE LA PERFORMANCE DANS L'INTERVENTION

En prenant en compte les impasses des modèles de la performance issus de la tradition industrielle et de la logique gestionnaire (financiarisation), les ergonomes doivent pouvoir se positionner sur la recherche de nouvelles définitions de la performance. Nous proposons ici quelques pistes de réflexion issues de nos travaux, en dialogue avec le cadre proposé par l'économie de la fonctionnalité et de la coopération, qui représente un champ pluridisciplinaire de recherche et d'intervention dans les organisations.

Les mutations du travail, dans un contexte économique où la création de valeur n'est plus liée à la dynamique industrielle (produits standards, économies d'échelles, négligence au regard des externalités) mais, potentiellement, à la dynamique propre des activités de service, y compris dans le secteur industriel, obligent les ergonomes à réinterroger leur rapport aux notions économiques de l'entreprise, tout particulièrement celle de « performance ».

La performance de nature servicielle ne correspond plus à l'« efficacité » industrielle, c'est-à-dire à la capacité d'atteindre les objectifs fixés à l'avance. Si les procès de travail, les plannings et la définition de tâches restent évidemment nécessaires dans l'organisation du travail, ces éléments ne constituent plus la finalité du travail productif. La performance servicielle consiste à savoir répondre, dans l'*ici-et-maintenant* de la relation de service, à la demande singulière du client, du bénéficiaire, du collègue, du « chef ». Cette réponse n'étant pas le fruit du travail individuel du travailleur, mais de sa capacité à engager un travail de coproduction, de coréalisation, autrement dit de coopération, en prenant appui sur les potentialités de la situation : les potentialités de la demande et du client, les potentialités de l'organisation, de la prescription, des règles de métiers, les potentialités de son propre engagement. C'est par la mobilisation de ce que les économistes appellent les *ressources immatérielles* du système de production, et que l'ergonomie a l'habitude d'analyser au cœur du travail réel (compétences, régulations collectives, règles de travail, entente, vigilance...) et par l'*engagement subjectif* du travailleur dans l'activité, que l'ergonomie francophone reconnaît depuis son origine, que se crée la valeur du service rendu.

Et lorsque l'ergonomie soutient que « l'activité déborde toujours la tâche », elle indique que le travail réel prend toujours en charge un ensemble de déterminants qui vont au-delà des critères

---

<sup>3</sup> Comme si cela allait de soi, avec le risque de rester sur des paramètres anciens, relevant de la logique industrielle, ou n'était pas l'objet de conflits de définition très forts actuellement dans les entreprises, publiques et privées, pesant directement sur les conditions de travail et les choix d'organisation.

<sup>4</sup> Le travail réel est défini alors (de manière tout à fait classique en ergonomie) comme l'accomplissement de la tâche dans la situation réelle (variabilités) ; cela présuppose l'existence d'une tâche stabilisée avant l'action, comme référence d'évaluation de critères tels que la fiabilité, la qualité, la sécurité, etc.

<sup>5</sup> La performance recouvre alors les résultats en termes d'apprentissage et de développement de nouvelles compétences... sans lien avec le registre économique des formes de reconnaissance de la valeur produite.

définis *a priori* par la logique de production. La question des externalités (négatives à réduire, mais également positives à développer) est donc intimement liée à la reconnaissance des enjeux du travail réel, dans la relation aux autres, à l'environnement, à ses propres conditions de vie.

La performance du système de production quitte ainsi le domaine de ce qui peut être défini à l'avance, par une autorité unique (hier, représentée par la figure de l'« Ingénieur » ; aujourd'hui, représentée par la figure du « Financier ») et entre dans le domaine d'une construction sociale mobilisant l'ensemble des acteurs concernés que le « Management » a la charge de coordonner pour en assurer la coopération productive<sup>6</sup> (Hubault, 2014).

La performance est dès lors ce que révèle le dispositif d'évaluation que l'organisation aura su mettre en œuvre pour reconnaître les effets produits dans et par le travail réel pour l'ensemble des parties engagées (internes et externes à l'entreprise)<sup>7</sup>.

L'intervention dans une grande entreprise de distribution énergétique a permis de mettre en évidence, à travers l'analyse du travail des techniciens d'intervention sur les réseaux, une évolution significative des registres de la performance, avec une diversification et une complexification des enjeux productifs. D'un métier fondé essentiellement sur des compétences techniques (en référence au système technique du réseau et des équipements à installer et à maintenir), on est passé à des compétences prenant en charge un ensemble complexes et interdépendant d'enjeux. La dimension proprement technique a été bouleversée par des évolutions de l'organisation, faisant appel à des sous-traitants et modifiant le périmètre d'intervention des techniciens, chargés alors d'un travail d'organisation et de coopération avec les prestataires. La relation de service est devenue une composante essentielle de la stratégie d'entreprise (une activité orientée « client » et non plus uniquement « technique »). Le rapport au territoire (i.e. la connaissance fine de ses caractéristiques morphologiques, géographiques et sociologiques) est devenu un déterminant essentiel de la productivité. L'intervention vise, dans sa vocation transformatrice, à accompagner une évolution des formes de la prescription et des postures managériales qui, restées indexées à l'ancien modèle technicien (conformité au mode opératoire, expertise technique), ne sont plus suffisantes pour soutenir le travail quotidien des agents (arbitrages entre prescriptions hétérogènes, délibération quant aux priorités et aux finalités, etc.)<sup>8</sup>

La possibilité pour l'organisation de réaliser monétairement la valeur effectivement produite dépendra de deux facteurs. En premier lieu, de sa capacité à évaluer la production de la dynamique de coopération en son sein – entre collègues, entre niveaux hiérarchiques et entre services internes – et auprès du système client (coproduction). En deuxième lieu, de sa capacité à en faire la base de son renouvellement, c'est-à-dire de sa dynamique d'innovation, en termes d'offre et d'organisation, et de professionnalisation des personnes, par le partage d'expériences, l'acquisition de compétences, la création de nouvelles règles, etc.

---

<sup>6</sup> Cette perspective conduit notre collègue Brigitte Pasquelin, docteure en économie, à parler de « Coopérance », néologisme signifiant le lien étroit entre les enjeux de performance servicielle et la coopération dans le travail.

<sup>7</sup> C'est notamment autour de cette définition que se joue le renouvellement du rapport entre travail et performance, pour autant qu'on dispose de l'appareil conceptuel permettant de penser ce renouvellement. D'où l'intérêt de l'EFC, un modèle en construction où se rejoignent la tradition constructiviste en ergonomie de l'activité et l'approche du travail dans l'économie des services (cf. notamment Hubault et du Tertre, 2007)

<sup>8</sup> Une présentation plus exhaustive de cette intervention fait l'objet d'une autre communication à ce congrès (Guyon, Le Bis, De Gasparo, 2016)

Le secteur des entreprises de la propreté s'est engagé depuis quelques années dans une politique visant à favoriser le travail en journée et en continu, pour lutter contre le travail décalé (très tôt le matin, tard le soir), fragmenté et sur des amplitudes très importantes, tous facteurs de risque pour la santé et de précarité sociale<sup>9</sup>. Plusieurs études et accompagnements d'entreprises dans le cadre de réorganisations des horaires d'intervention des agents, auprès de clients professionnels, ont mis en évidence que le travail en présence des occupants (coprésence aux horaires de bureau) modifie la nature même de production. Les agents passent d'un modèle de la « prestation », où se joue la conformité à un cahier des charges préétabli, qui doit être contrôlée par le management et le client et où la propreté est définie selon des normes standardisées, à un modèle de la « relation de service », où se joue la capacité à répondre en situation à des demandes singulières portant sur des qualités de la propreté définies par des critères subjectifs et des critères d'usage des espaces, qui doivent alors être repérés, discutés et arbitrés conjointement par les professionnels (agents et management) et par le système client (occupants et responsables des services généraux). Ce déplacement remet en question les modèles d'organisation habituels dans les entreprises de propreté, ainsi que chez les clients. L'accompagnement (réalisé conjointement avec des économistes) consiste à créer les conditions économiques (révision du modèle d'affaires et des bases contractuelles) d'une revalorisation du métier, des savoir-faire et des enjeux de coopération (inhérents à la coproduction en situation) et à lutter contre la tendance à une dévalorisation tirée par la logique concurrentielle.

Un tel dispositif d'évaluation, au service de l'innovation entrepreneuriale et de la professionnalisation des personnes, doit être en mesure de :

- repérer les *effets utiles* produits au regard des *logiques d'usage* des biens et services ;
- repérer les *effets réflexifs* de l'activité de travail sur les ressources immatérielles : épuisement ou développement par l'usage, selon les conditions de mobilisation ;
- repérer les *externalités négatives* prise en charge et les *externalités positives* produites, pouvant donner lieu à un élargissement du périmètre de l'offre ;
- décrire l'activité de travail et ses déterminants selon des critères *non mesurables* ;
- mettre en débat les *intentions de l'action* de chacun : les arbitrages du travail réel mobilisant des systèmes de valeurs dont la reconnaissance est essentielle à la vie sociale.

L'ergonomie de l'activité détient un patrimoine de compétences, d'expériences et de compréhension des situations de travail qui nous semble tout à fait utile et pertinent à la recherche de ce type de dispositifs d'évaluation et de définition de la performance.

L'ergonomie a la capacité de se saisir de la question de la « performance » dans l'intervention, à condition que les ergonomes fassent un pas de plus pour entrer dans le débat qui anime le champ de l'économie, dans la recherche de nouveaux modèles de développement et de nouveaux modèles d'entrepreneuriat. Le « combat pour le travail réel » peut trouver ici un espace d'action déterminant quant à l'avenir des situations de travail.

La transformation du travail dans un sens plus favorable à la santé des personnes, à la qualité des relations sociales et à la vie démocratique dans la Cité, qui est l'ambition de toujours de l'ergonomie francophone, doit passer aujourd'hui, nous semble-t-il, par une interrogation sur les finalités de l'activité productive : « travailler, pour quoi faire / pour qui ? ». Il ne s'agit pas uniquement d'un « redonner du sens », par ailleurs essentiel à la santé mentale, mais d'un enjeu économique et politique, pour que le travail devienne le levier d'émancipation et de développement des hommes et des femmes que l'ergonomie cherche à réaliser depuis ses origines à travers son projet.

---

<sup>9</sup> Pour plus d'informations : <http://journee.monde-proprete.com>.

## BIBLIOGRAPHIE

- Benqué, N., du Tertre, Ch., Vuidel, P. (2014). *Trajectoire vers l'économie de la fonctionnalité et de la coopération, dans une perspective de développement durable*. Paris : ATEMIS – Programme européen CREPE EFC ERASMUS+.
- Billard, I. (2001). Santé mentale et travail. L'émergence de la psychopathologie du travail. Paris, La Dispute.
- Boisselier, J. (2004). *Naissance et évolution de l'idée de prévention des risques professionnels*. Ed. INRS.
- Bourgeois, F., Lemarchand, C., Hubault, F., Brun, C., Polin, A., Faucheux, J-M. (2000). *Troubles musculosquelettiques et travail. Quand la santé interroge l'organisation*. Lyon : Editions ANACT, Collection outils et méthodes.
- Cru, D. (2014). *Le risque et la règle*. Toulouse : Editions érès.
- Dejours, C. (1980-2008) *Travail, usure mentale*. Paris : Ed. Bayard.
- Dejours, C. et Gernet, I. (2012). *Psychopathologie du travail*. Paris : Ed. Elsevier Masson.
- Duraffourg, J. (1985). La relation santé – travail : une question complexe. In Cassou, B., Huez, D., Mousel, M.-L., Spitzer, C., Touranchet, A. (Coord.). *Les risques du travail. Pour ne pas perdre sa vie à la gagner*. Paris : La Découverte, pp. 21-27.
- Gadrey, J. (1992). L'économie des services. Paris, La Découverte, coll. Repères.
- Gaglio, G., Lauriol, J. et du Tertre, C. (sous la dir.) (2011). *L'économie de la fonctionnalité : une voie nouvelle vers un développement durable ?* Toulouse : Ed. Octarès.
- Hubault, F. (2013). « Le travail de management ». *Travailler, 1* (29), pp. 81-96.
- Hubault, F. et du Tertre, C. (2007). « Le travail d'évaluation », in F. Hubault (coord.). *Evaluation du travail, travail d'évaluation*, pp. 95-114, Toulouse : Editions Octarès.
- Schwartz, Y. (2007). Un bref aperçu de l'histoire culturelle du concept d'activité. *@ctivités, 4* (2), pp. 122-133. Disponible à l'adresse : <http://www.activites.org/v4n2/v4n2.pdf>
- St-Vincent, M., Vézina, N., Bellemare, M., Denis, D., Ledoux, E. et Imbeau, D. (2011). *L'intervention en ergonomie*. Montréal : Ed. MultiMondes – IRSST.
- Teiger, C., Barbaroux, L., David, M., Duraffourg, J., Galisson, M.-T., Laville, A. et Thareaut, L. (2006). « Quand les ergonomes sont sortis du laboratoire... à propos du travail des femmes dans l'industrie électronique (1963 – 1973) », *PISTES, 8-2* (<http://pistes.revues.org/3045>)
- Tertre du, C. (2005). « Services immatériels et relationnels : intensité du travail et santé ». *@ctivités, 2* (1), 37-49, Disponible à l'adresse : <http://www.activites.org/v2n1/dutertre.pdf>
- Volkoff, S. (2015). « Les conditions de travail, en quête de progrès ». In Thébaud-Mony A., Davezies P, Vogel L. & Volkoff S. (dir), *Les risques du travail. Pour ne pas perdre sa vie à la gagner*. Paris : La Découverte.