

# Les modèles d'organisation et de management en question : pour un modèle de management par le travail engendrant la confiance (MBW)

Didier Bonnin

## PRÉEMBULE

Les articles suivant, Partie 1 et 2 développe le modèle de management basé sur la coopération par les ressources (MBC/R), appellation du MBW en phase avec le modèle économique sous-sachant l'Economie de la Fonctionnalité et de la Coopération (EFC).

## INTRODUCTION

Sous la pression médiatique issue des vagues de suicides en entreprise de ces dernières années, dont les origines ont été exprimées dans un premier temps sous le vocable de « souffrance au travail » puis « risques psychosociaux », les ressources humaines ont inventé la notion de « Bien-être au travail ». Notre analyse de ce phénomène nous a conduits à observer que la prise en compte de cette notion se situe en fait dans un paradoxe où s'opposent les deux côtés d'une même pièce. Côté face, la mise en avant de politiques du Bien-être en entreprise, côté pile, la mise en place forcenée des principes du Lean Manufacturing étendue à tous les types d'entreprises, notamment aux services. Peu de personnes aujourd'hui contestent les effets négatifs du Lean sur la santé dans les entreprises l'ayant mis en œuvre (Valeyre, 2006), à tel point que l'AFNOR vient de lancer une démarche de Lean dit « responsable » visant à remettre les parties prenantes (dont, centralement, les salariés concernés) au cœur d'une démarche d'amélioration de la productivité<sup>1</sup>. Nous avons donc d'un côté la mise en œuvre systématique de coercitions des ressources (matérielles, spatiales, temporelles, humaines notamment du point de vue psycho-social) et de l'autre la mise en place des moyens palliatifs classiques du Bien-être : crèche en entreprise, service de conciergerie, salle de relaxation, voire de massage, gymnastique, centre d'appel psy, correspondants de proximité du mieux vivre, observatoire RPS, voire ergonomie du bon geste ! Toutes choses, souvent peu contestables en tant que telles, mais toujours éminemment symptomatiques, et à même, *in fine*, de renforcer les boucles infernales productrices de l'augmentation constante des problèmes de santé au travail constatée actuellement. En effet, le traitement, quand il n'est que symptomatique, finit par interdire aux acteurs le droit de se plaindre donc d'exprimer leur souffrance et de faire émerger les problèmes en profondeur pour les traiter (François Daniellou dirait « problématiser »).

---

<sup>1</sup> Guide APOPECO de l'AFNOR : Amélioration des Performances OPérationnelles et ECONomiques des entreprises.

Article d'introduction publié en 2013 dans l'ouvrage *La confiance au travail* – Laurent Karsenty coordinateur – Editions Octares

Que ce soit pour l'observateur extérieur ou pour l'acteur des entreprises en cause, l'incohérence entre la politique RH et la politique de production ne favorise pas le développement de la confiance dans l'entreprise quant à ses capacités à considérer la juste place de l'homme dans son organisation. Pour traiter de cette question en profondeur, il nous semble donc nécessaire de remonter dans la hiérarchie des normes qui structurent l'entreprise, c'est-à-dire vers les modèles d'organisation et de management sous-jacents les plus courants.

De ce fait, il nous a semblé intéressant d'effectuer un travail de comparaison entre d'une part le modèle appelé Management Basé sur les Résultats (MBR) dans les pays anglo-saxons où il a été élaboré, ou sa traduction française, le Management par les Objectifs, et d'autre part, le Management par les Moyens (MBM) (Johnson et Bröms, 2001). Cette comparaison nous a amené à en tirer des éléments pouvant, à terme, structurer un nouveau modèle, bénéfique à la fois en termes de confiance et, plus généralement, de santé au travail, et en termes économiques, pour tous les acteurs du système. C'est ce que nous appellerons le Management Basé sur le travail, que nous désignerons par l'acronyme MBW, le travail étant symbolisé par W en physique et se disant « work » en anglais. Le MBW n'a jamais été défini dans la littérature ; il est inspiré, sans aucune contrainte épistémologique, à la fois des travaux des domaines de recherches en ergonomie ou connexes et en gestion, des travaux de recherche personnels de l'auteur (Bonnin & Bedr, 2001), ainsi que du retour d'expérience des membres d'un groupe de managers RH et de consultants ayant travaillé dans le cadre de l'Institut du Mieux Vivre en Entreprise à Toulouse qui est animé par l'auteur (IMVE Midi Pyrénées). *Notons que dans les articles suivant, MBW a été transformé en MBC/R pour Management Basé sur la Coopération par les Ressources, plus en phase avec les concepts sous-jacents issus du modèle de l'Economie de la Fonctionnalité et de la Coopération (EFC).*

## LE MANAGEMENT PAR LES RÉSULTATS, UN MODÈLE QUI OUBLIE LE TRAVAIL

Nous pouvons schématiser le Management Basé sur les Résultats (MBR) par une pression conjointe de la demande client (C) et des résultats (R) sur le travail (W) (cf. fig. 1).



Fig. 1. – Schématisation du MBR

Cette schématisation met en avant la prise en étau du travail humain, en temps réel, entre la pression des résultats et la pression des clients. Il est aisé de faire le constat qu'aujourd'hui, les résultats en question sont la plupart du temps considérés principalement sous leur volet financier. Outre la pression des résultats et des clients, la financiarisation de l'économie fait peser sur le travail d'autres éléments structurels. D'après Gabriel Colletis (Colletis, 2012), l'un des éléments principaux est l'orientation des investissements uniquement sur l'objectif de valorisation à court-terme des dividendes versées aux actionnaires : « Plutôt que de chercher prioritairement à atteindre tel ou tel objectif de marché ou de production, les firmes

Article d'introduction publié en 2013 dans l'ouvrage *La confiance au travail* – Laurent Karsenty coordinateur – Editions Octares

considèrent ces objectifs en les subordonnant à l'objectif de rentabilité ou, plus précisément, de création de valeur actionnariale » (p. 66). Dans les entreprises marquées par un actionnariat d'investisseur, le retournement des objectifs est renforcé en interne par la rémunération complémentaire importante du top management via des stocks options. De ce fait le top management est poussé à prendre des décisions et à mettre tous les moyens en œuvre à sa disposition pour augmenter la valeur des actions détenues. Par ce biais la pression des résultats financiers s'exerce directement sur le travail. Cette approche financière de l'organisation et du management s'est étendue à la majorité des entreprises par l'intermédiaire des formations de managers et des médias, peu souvent en décalage avec la *doxa* économique (Colletis, 2012, p. 185).

Sur le terrain, en termes de rôle des managers, d'après les analyses menées auprès de managers par Céline Desmarais et Emmanuel Abord de Chatillon, le management par les résultats suscite une confusion entre rôle prescrit et rôle réel, leur enlevant toute possibilité de régulation dans un système évidemment complexe ne pouvant se réduire à une prescription, fut-ce-t-elle très élaborée et instrumentée comme dans le Lean management (Desmarais, Abord de Chatillon, 2010, p.74). Ces auteurs mettent l'accent sur le rôle de traducteur du manager, rôle qui permet notamment de protéger les subordonnés des injonctions contradictoires sur le terrain produites par le MBR (p.78).

A titre d'exemple, dans le monde de la recherche publique, depuis plusieurs années a été mise en place une nouvelle organisation basée sur le MBR lors de la révision générale des politiques publiques (RGPP). Parallèlement, le constat est fait de l'apparition des risques psychosociaux dans les laboratoires de recherche qui s'accompagne nécessairement d'une détérioration à moyen et long terme des fondements de l'efficacité : en effet, l'efficacité de la recherche passe obligatoirement par l'engagement des individus et des collectifs sur la base du sens que chacun construit vis-à-vis du travail. Correspondent à ce modèle d'organisation et de management le discours omniprésent de l'excellence et la mise en place d'un système structuré par la compétition à tous les étages du système depuis les nations (Shanghai) jusque devant la paillassé : comme éléments déterminants, nous pouvons citer : la multiplication des prix et primes d'excellence scientifique au niveau des personnels de recherche, les financements des laboratoires et des structures de recherche évoluant avec une part largement majoritaire des moyens financiers obtenus après mise en concurrence des projets de recherche (Agence Nationale de la Recherche, grand emprunt, ...).

De même, à propos de la RGPP au niveau de l'ENA, dans une lettre ouverte adressée à son directeur, Pierre Winicki, fondateur et directeur général du think tank Institut Confiances, affirme : « Or, même si les résultats de cette première révolution ne sont pas à rejeter en bloc, force est de constater que ces réformes ont provoqué dans les services de l'Etat, outre une grande désorganisation des missions et des processus, des ravages sur le plan humain : perte de sens, démotivation, souffrance au travail... et ce, non seulement parmi les agents, mais aussi chez bon nombre de hauts-fonctionnaires » (Winicki, 2012).

Article d'introduction publié en 2013 dans l'ouvrage *La confiance au travail* – Laurent Karsenty coordinateur – Editions Octares

Par ailleurs, les résultats de l'enquête européenne sur les conditions de travail et la santé au travail des salariés en fonction des formes d'organisation, permet de montrer de façon statistique l'impact sur la santé perçue des différents types d'entreprises (Valeyre, 2006). Il semble donc avéré que les entreprises ayant adoptée le MBR, identifiées dans l'étude sous le vocable de « Lean production », ont des résultats en termes de santé au travail beaucoup moins bons que les entreprises de type « organisations apprenantes » ou à « structure simple ». Plus précisément, les salariés travaillant dans le cadre d'organisations apprenantes bénéficieraient de meilleures conditions de travail et de santé au travail que les salariés travaillant dans le cadre d'organisations du travail en Lean production, dans la mesure où ils disposent de marges plus importantes d'autonomie et d'initiative dans le travail et de moindres pressions temporelles, ce qui leur permet de réguler leur activité de travail dans de meilleures conditions de préservation de leur santé (Valeyre, 2006, p. 7). Dans les entreprises de type Lean production, le couplage en temps réel et en continu entre des pressions financières importantes et une pression de la demande client aussi très importante, se traduit par des objectifs quantitatifs exacerbés à tous les niveaux de l'entreprise. D'après les analyses de Vincent de Gaulejac (Gaulejac De, 2011) cette « quantophrénie » (tendance à tout évaluer sous des formes mesurables en quantité) est accompagnée d'un besoin effréné de prescription (procédurisation), la « prescriptophrénie ». Selon cet auteur, cette volonté de prescription et de quantification à outrance, définissant une fiabilité réglée descendante, est une façon pour les grands décideurs de se rassurer parce qu'ils pensent ainsi obtenir un système fiable et efficient permettant de répondre à la pression actionnariale en temps réel dont ils font l'objet. On notera que le fait de prescrire et contrôler à outrance est évidemment le signe d'un manque de confiance manifeste.

De façon concrète, cette quantophrénie se traduit, pour la ligne managériale et en dernier lieu pour le manager de proximité, par une part souvent bien trop importante du reporting par rapport aux autres tâches. Or, « le reporting, comme toutes les médiations technico-organisationnelles en temps réel, ne permet de faire l'économie de l'expérience que sous l'hypothèse, qui est une illusion, de la confusion entre donnée et information, entre savoir et comprendre ; de sorte qu'il entretient une confiance trompeuse en une connaissance qui n'est pas vraiment une intelligence des évènements. » (Hubault, Sznelwar, Uchida, 2011, p. 7). Comme le dit si bien Henri Lachmann (Lachmann, 2013, page 7) : « la mesure induit les comportements. Si l'évaluation de la performance mobilise exclusivement des critères économiques, *a fortiori* financiers, les comportements, notamment ceux des managers, seront court-termistes. D'où la nécessité d'instruments de mesure – pas trop nombreux – qui portent sur d'autres critères et s'inscrivent dans la durée. »

D'après François Daniellou (Aubert-Blanc et Daniellou, 2011, p. 12), l'approche toyotiste d'où sont issus à la fois le Lean Manufacturing présente bien une approche systémique, mais les corrections apportées au système sont toujours au niveau micro-organisationnel, sur chaque poste de travail, à chaque fois qu'un opérateur de base repère un écart à la norme, à la gamme (via l'andon par exemple) : il est donc impossible avec une telle approche de faire

Article d'introduction publié en 2013 dans l'ouvrage *La confiance au travail* – Laurent Karsenty coordinateur – Editions Octares

évoluer le système. Le MBR, avatar édulcoré du toyotisme et étendu en modèle universel, engendre intrinsèquement des organisations où chaque maillon de la chaîne de décision perd peu à peu toutes marges de manœuvre. Dans l'article sus cité, Sophie Aubert relate la difficulté qu'a un directeur d'une entreprise de production à faire face à la pression de trois de ses clients principaux qui lui imposent de mettre en place le Lean Manufacturing pour réduire ses coûts. Cet exemple est symptomatique de la schématisation du MBR proposée qui montre comment la pression conjointe des clients et des résultats met en tension le travail. Ce manager devra trouver des arguments pour éviter le pire. Par exemple, grâce à sa connaissance du fonctionnement réel dans l'atelier dont il sait l'importance dans les résultats en termes de flexibilité de la production et de qualité, il s'opposera à la mise en ligne systématique de toute la production (la solution Lean par excellence) qui aurait amené à une spécialisation et à un appauvrissement drastique du travail. En réintégrant du participatif, il imposera une solution où ce n'est pas le produit qui change de poste et d'opérateur sur une ligne cadencée, mais l'opérateur qui suit sa fabrication de poste en poste : cela permet à la fois d'améliorer la productivité, et de préserver et développer les compétences multiples des opérateurs, sans atomiser le travail et générer des gestes répétitifs.

Pour compléter les informations concernant l'incidence sur le management du modèle MBR, l'apport de Elizabeth Wolf-Morisson et Frances-J. Milliken, deux auteurs de l'université de New York sur les croyances managériales implicites et le silence organisationnel est révélateur. Les croyances managériales implicites peuvent se résumer par les *a priori* suivants (Wolf-Morisson et Milliken, 2000, p. 708 et suivantes)<sup>2</sup> :

- les employés sont individualistes, peu fiables, réfractaires à l'effort, ils n'agissent pas dans l'intérêt de l'organisation sans incitations ou sanctions ;
- seul le management sait ce qui est le meilleur pour l'organisation ;
- l'unité, l'accord, le consensus sont des signes de bonne santé organisationnelle.

Ces croyances ont un impact fort sur les modes de management. Cela se traduit d'après les enquêtes de ces auteurs par les effets suivants :

- découragement des remontées d'informations ;
- le management intermédiaire chargé de filtrer l'information remontante ;
- pas de conduite participative des projets ;
- pas de décentralisation du pouvoir de décision ;
- une information délivrée au minimum ;
- une faiblesse des mécanismes de feedback une fois que les décisions sont prises ;

---

<sup>2</sup> Merci à Bernard Duguet du laboratoire Conception des systèmes complexes de l'université Bordeaux II pour m'avoir permis de découvrir ces recherches et proposé sa synthèse reprise ici.

Article d'introduction publié en 2013 dans l'ouvrage *La confiance au travail* – Laurent Karsenty coordinateur – Editions Octares

- l'invocation de la « résistance au changement » comme explication de toute forme de désaccord ;
- le silence interprété par les managers comme un consensus et un succès.

Ces effets mettent en place les conditions du « silence organisationnel » qui est le symptôme d'un grave dysfonctionnement des organisations : le schéma ci-dessous (fig. 2) montre bien les mécanismes en jeu qui passent notamment par la conjonction d'une politique organisationnelle et des pratiques managériales dont nous faisons ici l'hypothèse qu'elles sont largement induites par le modèle hégémonique de management, de gestion et d'organisation qu'est le MBR, influençant les managers *via* leur formation initiale et le cadre dans lesquels ils exercent. On y voit la question de la confiance prendre une place importante dans le schéma explicatif proposé, comme élément prépondérant produisant démotivation, insatisfaction, retrait, stress ou déviances.

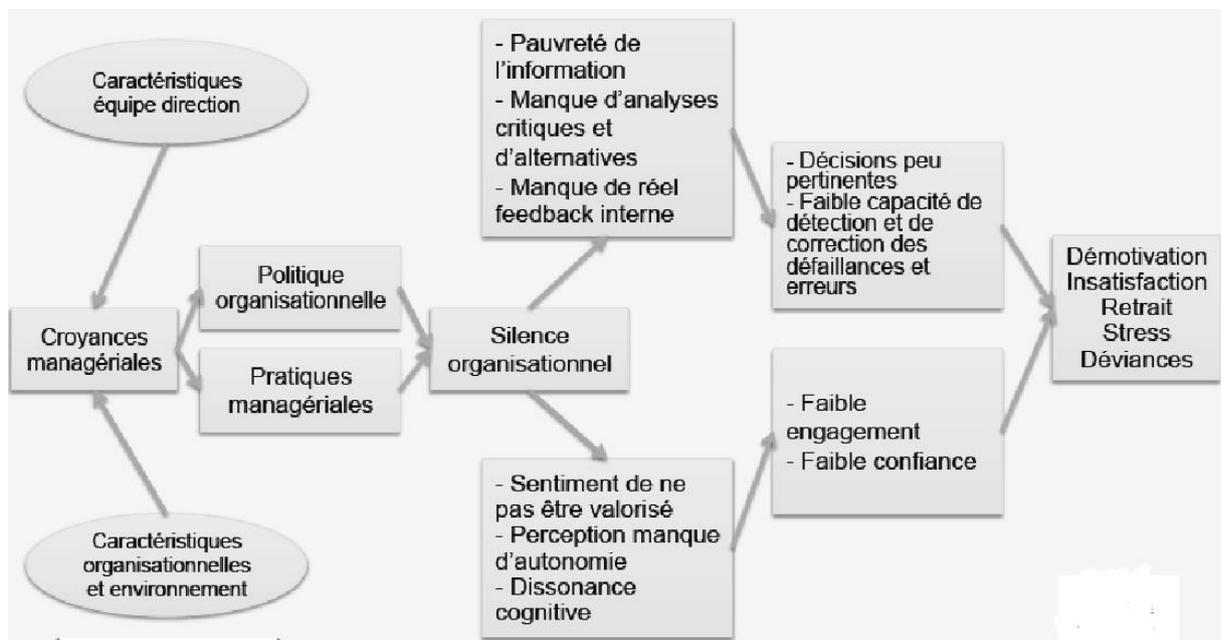


Fig. 2. – Conditions et effets du silence organisationnel (tiré de Wolf-Morisson et Milliken, 2000)

Par ailleurs, récemment, Gilbert De Terssac (Terssac De, 2012, p. 10) nous livrait son analyse des malaises dans les entreprises d'aujourd'hui qui se déclinerait en une liste de 4 principaux malaises :

- un malaise institutionnel qui concerne la place de l'individu dans le système et la perte de sens dans son action au sein de ce système : l'homme comme variable d'ajustement du MBR ;
- un malaise professionnel, l'expression d'un travail contrarié, d'une reconnaissance refusée : l'intensification comme objectif permanent ;
- un malaise relationnel correspondant à l'isolement des individus et à la destruction des collectifs : l'individualisation à tous les niveaux ;

Article d'introduction publié en 2013 dans l'ouvrage *La confiance au travail* – Laurent Karsenty coordinateur – Editions Octares

- un malaise communicationnel où l'individu ne peut pas s'exprimer : une communication uniquement descendante.

On voit ici la concordance dans les approches de ces spécialistes de l'organisation.

Devant ces constats, la recherche d'autres modèles de management, de gestion et d'organisation ayant intrinsèquement des caractéristiques permettant de dépasser tous ces écueils, amène à s'intéresser au modèle de management par les moyens (ou par les méthodes selon les traductions), le Management By Means (MBM).

Ce modèle proposé par SAM Consulting (Johnson et Bröms, 2002), propose structurellement une pression moindre sur le travail.

### LE MBM, UN MODELE QUI VALORISE LES MOYENS

Le MBM est un modèle de pression linéaire des clients sur le travail centré sur les moyens (cf. fig. 3).

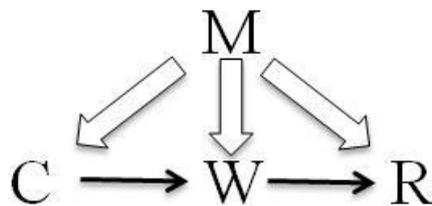


Fig. 3. – Schématisation du MBM

Ce modèle propose de mettre en tension la ressource « Moyens (M) » permettant le Travail (W) plutôt que la ressource « humaine ». En revanche, la pression Clients (C) reste non discutable, l'ensemble étant bien évidemment orienté par l'obtention des résultats (R). Contrairement au modèle précédent du MBR ( $R \Rightarrow W \Leftarrow C$ ) où le travail (W) est pris en étau entre les deux autres tensions majeures pour l'entreprise d'aujourd'hui, le MBM propose de libérer le travail (dans le court et le moyen terme) de la pression directe de l'obtention des résultats en mettant en interposition la question des moyens.

Les exemples donnés par Johnson et Bröms, comme en Suède avec le constructeur de camions SCANIA, montrent l'attention portée à découpler les indicateurs de résultats économiques de la production même. Cela transparaît notamment dans l'utilisation de la technique de la comptabilité de gestion à la ligne de commande qui permet de comprendre les causes profondes du déficit d'un centre de profit. Dans le cas de SCANIA en Norvège, les camions vendus dans les travaux publics montraient un bilan déficitaire. En comptabilité de gestion classique, celle du MBR, la pression sur les résultats amènerait dans un premier temps à demander à la production une baisse drastique des coûts de production avec la mise en tension du travail comme conséquence directe. Avec la technique de gestion à la ligne de commande, en phase avec le MBM, l'analyse systémique du coût montre que la qualité importante des camions SCANIA n'a aucun intérêt pour des clients qui les utilisent intensivement mais par courtes périodes (sur des chantiers). La solution est alors de passer de

Article d'introduction publié en 2013 dans l'ouvrage *La confiance au travail* – Laurent Karsenty coordinateur – Editions Octares

la vente à la location, ce qui permet à la fois de mieux contenter le client qui a toujours un camion en bon état et au bon moment et, SCANIA qui peut continuer à investir sur la qualité de sa production : en effet, son intérêt en tant que loueur est d'avoir le moins possible de coûts d'exploitation. Cet exemple montre comment le MBM parvient à préserver la qualité de la production, donc la qualité du travail de façon globale.

Sur le terrain de l'application plus intégrée du MBM à une entreprise, l'exemple de l'usine du groupe Poult à Montauban est intéressant à suivre. Ce groupe de production de biscuits (dont l'usine de Montauban est le siège) est racheté en 2001 avec un gros déficit, par le fond d'investissement Invus, puis par LBO France en 2006. En même temps, l'usine de Montauban procède à un changement complet de son modèle d'organisation et de management. Sous l'impulsion du président du groupe, Carlos Verkaeren et du directeur de l'usine, Didier Hirtzig, avec l'aide d'un consultant de SAM Consulting<sup>3</sup> et la participation de tous les salariés, l'entreprise va effectuer une transformation en profondeur, à la fois structurellement et du point de vue de l'organisation et du système de management. Via des techniques d'animation de groupe impliquant l'ensemble des salariés volontaires, la structure organisationnelle de l'entreprise est redéfinie : cela correspond à la suppression de 2 niveaux hiérarchiques, avec une organisation en unités autonomes de production où les postes hiérarchiques ont été transformés en postes de supports techniques. Lors de cette évolution, 80 opérateurs ont pu évoluer en prenant des missions supplémentaires à fortes compétences ; les lignes décisionnelles se sont raccourcies ; des initiatives personnelles ou en équipe ont été suscitées et se sont multipliées tant sur de l'innovation concernant les produits que sur des sujets d'amélioration continue. Des personnes se sont révélées, des talents cachés ont fait surface. Le fil conducteur de cette réorganisation a été la mise en place d'un mode de management basé sur la confiance réciproque et sur l'autonomie et la responsabilisation<sup>4</sup>. Cet exemple d'organisation basée sur le modèle de management MBM montre par ailleurs que ce n'est pas la détention du capital par un financier qui est déterminante, mais le fait fondamental que les objectifs financiers soient clairement découplés de la structuration de l'organisation et du management : c.à.d. que les objectifs financiers ne soient pas directeurs du point de vue structurel et organisationnel par rapport aux moyens mis en œuvre pour les atteindre et qu'il soit donné à l'entreprise le temps pour se redresser. Dans le cas de l'usine Poult, les résultats opérationnels montrent que dès 2008, l'entreprise redevient bénéficiaire et est depuis en constante progression.

Plus anciennement, les expériences industrielles positives citées par François Daniellou dans l'article sus-cité (p.24), comme l'usine de Volvo d'Uddevalla en Suède ou l'usine Saab de Malmö, semblent bien construites sur l'observation du travail de montage d'automobile.

---

<sup>3</sup> SAM Consulting est la société de conseil dont le gérant est A. Bröms l'un des deux auteurs de l'ouvrage sus-cité sur le Management By Means (MBM)

<sup>4</sup> D'après une présentation du directeur de l'usine Poult, Didier Hirtzig et un article sur Carlos Verkaeren, *GROUPE POULT (31) lauréat du grand prix de l'économie 2012, décideur de l'année*, Objectif NEWS, N°25, Jan/fév. 2013.

Article d'introduction publié en 2013 dans l'ouvrage *La confiance au travail* – Laurent Karsenty coordinateur – Editions Octares

Cette observation avait permis de reconfigurer totalement les principes d'organisation de la production. Alors que ces expériences d'usines différentes montraient d'excellents résultats globaux, elles ont été abandonnées parce que les dirigeants de ces entreprises mondialisées ont craint qu'elles remettent en cause le modèle MBR, majeur pour préserver l'intérêt des financiers.

Si les résultats tant humains qu'économiques de l'usine Poult semblent bons, nous n'avons ni les moyens d'une analyse de terrain en profondeur, ni le recul nécessaire pour évaluer précisément l'impact de cette nouvelle organisation sur la santé des salariés. Il en est de même pour le modèle MBM du fait de trop peu d'expériences et d'évaluations externes réalisées. Du point de vue constitutif, nous pouvons toutefois formuler quelques critiques sur le modèle MBM.

En termes d'approche générale, le MBM est marqué par une approche biologique, dont le parti pris est de valoriser de façon systématique, au point de paraître caricaturale, la référence au modèle écologique de la nature. Il nous semble plus intéressant de s'inspirer des connaissances produites dans le champ des sciences humaines et sociales sur la systémique où nous pourrions trouver bien plus que des métaphores biologiques pour expliquer et comprendre le fonctionnement des construits sociaux. Du point de vue de l'approche de l'homme dans le système, le MBM la pose comme une ressource ; il nous semble plus intéressant de l'aborder comme une valeur supérieure, non assimilable à une notion économique, que ce soit comme ressource ou comme capital. Sur le travail, le MBM prône la standardisation par les opérateurs eux-mêmes. Nous pensons qu'il est préférable de chercher un équilibre entre standardisation, marges de manœuvre et régulation : soit organiser tout ce qui est nécessaire, désorganiser tout ce qui est possible, c'est-à-dire prescrire des zones ou des champs où l'on ne formalise pas. En ne s'appuyant pas sur un travail où marges de manœuvre et régulations permettent à chacun de trouver sa place au regard des différences intra et interindividuelles, le MBM obère partiellement les capacités humaines de créativité et d'adaptabilité : le MBM ne permet pas de maximiser l'utilisation par les hommes au travers du travail de l'ensemble des autres moyens proposés. Par ailleurs, le MBM ne cherche pas à répondre aux exigences de santé, alors que cette exigence peut être considérée comme la pierre angulaire de l'entreprise si elle veut s'appuyer sur des hommes en capacité constante à s'adapter, innover, répondre aux évolutions toujours plus rapides des contextes des marchés. Pour pousser le modèle en intégrant au maximum les apports des sciences humaines et sociales, nous proposons de construire les fondements d'un nouveau modèle allant dans le sens de l'intégration du travail comme ressource essentielle et centrale : le modèle de Management Basé sur le Travail (Travail = W, soit MBW).

## LE MBW, UN MODÈLE QUI STRUCTURE L'ORGANISATION PAR LE TRAVAIL

### Au-delà du MBM

Le MBW est un modèle où le travail (W) est orienté par la demande clients (C) mais est équilibré par l'objectif de santé au travail (S) : les exigences du travail sont considérées comme la pression principale générée sur le système entreprise (Fig. 4).

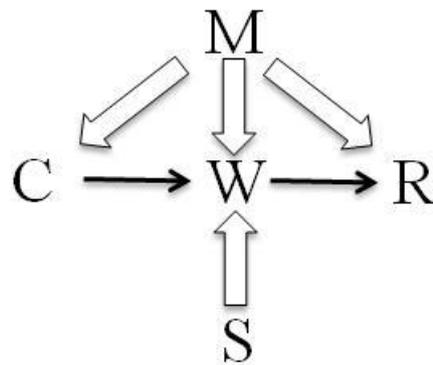


Fig. 4. – Schématisation du MBW

Ce modèle se caractérise par le renversement de la tendance actuelle à subordonner les conséquences du travail sur la santé aux résultats de l'entreprise (notamment financiers). La santé est vue ici globalement, comme une construction dynamique, individuelle et collective : nous faisons nôtre la définition de la santé donnée par Georges Canguilhem : « Je me porte bien dans la mesure où je suis capable d'assumer la responsabilité de mes actes, de porter des choses à l'existence, et de créer entre ces choses des rapports qui ne leur viendraient pas sans moi ». La pression des objectifs de santé sur le travail se traduit par la prise en compte des exigences du travail pour prescrire l'organisation. En retour, le travail est structuré par l'organisation, le management s'assurant que ce bouclage continu entre exigences du travail humain et organisation est bien réalisé par le suivi d'indicateurs de processus permettant de vérifier la mise en œuvre des moyens (ou ressources). Le critère structurant du MBM concernant l'importance des moyens vus comme des ressources est conservé. Avec ce nouveau modèle, à l'instar du modèle MBM, la vérification de l'atteinte des résultats est faite le plus possible en temps décalé. Selon le type d'entreprise et de production, ça peut être aussi bien de passer du contrôle horaire au contrôle hebdomadaire (en production cadencée par exemple) que de passer d'un contrôle hebdomadaire à un contrôle bimensuel, voir semestriel pour des activités de services... L'objectif est de donner les moyens aux acteurs de réguler les variations de production en reportant la pression sur les temps où ils sont en capacité de rattraper, individuellement et collectivement, sans impacter négativement leur santé.

Au-delà des approches et modèles théoriques invoquées dans le chapitre suivant, le MBW consiste à structurer l'entreprise autour de l'activité de travail donc de la réorienter drastiquement vers la production : la reconnaissance centrale de l'apport de l'activité de

Article d'introduction publié en 2013 dans l'ouvrage *La confiance au travail* – Laurent Karsenty coordinateur – Editions Octares

travail et des hommes qui la portent dans la valeur ajoutée s'accompagne d'un investissement marqué sur la formation et sur la reconnaissance et le développement des compétences portées par l'ensemble des salariés. Cette orientation rejoint les développements de Gabriel Colletis (Colletis, 2012) dans son ouvrage sur l'urgence industrielle en France. La typologie du « travailleur cognitif » faisant suite et complétant les typologies du « travailleur taylorien et néo-taylorien » nous semble en parfaite congruence avec le modèle MBW. En complément, les apports de Christian Du Tertre sur la part croissante des éléments immatériels dans le travail sont fondamentaux (temps de régulation et temps associé aux investissements immatériels, dont la formation, le reporting, l'évaluation : Du Tertre, 2005, p. 42). L'accent est ici mis sur les conditions dites « organiques » de la composition du temps de travail et sur la prise en compte de la mobilisation subjective et intersubjective des individus. Christian Du Tertre fait le constat que la pression sur les objectifs amène souvent les directions à demander aux salariés de se recentrer sur les éléments de travail « essentiels », c'est à dire la production directe. Cela a pour conséquences la minimisation des temps de régulation et d'investissements immatériels ou l'augmentation relative de certains éléments restant « essentiels » comme le reporting, avec leurs conséquences avérées sur la santé. En couplant la centralité des compétences proposée par Gabriel Colletis et l'importance de l'immatériel et de l'intersubjectivité permettant aux compétences d'être mises en œuvre et d'être reconnues, se dessinent des éléments structurants du modèle MBW.

Dans le monde de l'ergonomie de conseil, Bernard Mélier en développant pour Airbus le concept d'opérationnalité des processus, a posé des bases pouvant concourir à la mise en place du MBW. Cela consiste, en conception ou reconception de ligne de production, à prévoir les marges de manœuvre nécessaires pour qu'ensuite les équipes de travail soient les plus autonomes possibles vis-à-vis de la performance (efficacité et qualité). Ailleurs, l'essai d'introduire un indicateur de santé au travail dans le Taux de Rendement Synthétique (TRS), a échoué car les temporalités de variation des indicateurs de base du TRS, soit le niveau de production, le niveau de qualité et le temps de fonctionnement du process, mesurables en temps réel, sont très rarement compatibles avec les possibilités de mesures d'indicateurs de santé au travail et de qualité de dialogue social qui soient pertinents et non instrumentalisables. Une piste à creuser serait de mettre en place un TRS macro qui agglomèrerait, en bilan semestriel, les indicateurs classiques du TRS et un indicateur composite permettant d'évaluer les processus d'amélioration continue des conditions du travail. En cela, l'émergence actuellement d'une labellisation de ces processus, la démarche T<sup>5</sup>, portée par deux sociétés de conseil en ergonomie, est une pierre dans l'élaboration plus générale du MBW.

Réifier le collectif et sortir de la concurrence effrénée notamment en interne, de l'excellence comme référence externe et interne, sont des éléments du modèle MBW. La question peut

---

<sup>5</sup> Les sociétés de conseil Abilis Ergonomie et Anthropie : <http://demarchet.fr/>

Article d'introduction publié en 2013 dans l'ouvrage *La confiance au travail* – Laurent Karsenty coordinateur – Editions Octares

être : comment donner aux acteurs les moyens de faire face aux ZBO (les Zones de Bazard Ordinaires, vocable proposé avec humour par Daniellou) sinon par la mise en commun des compétences au service d'objectifs partagés ? L'exemple donné par Sophie Aubert (Aubert & Daniellou, 2011) sur l'organisation informelle de cadres d'entreprise qui se réunissent pour partager leurs problèmes et trouver collectivement du support et des réponses est en cela le symptôme d'un besoin de médiation et de régulation à froid à tous les niveaux des organisations : le MBW se doit de valoriser une culture de médiation et la mise en place de lieux de régulation à froid, notamment en termes d'ajustement entre les ressources et les objectifs.

De même, ce que nous proposons d'appeler le Management « poussé-tiré », c'est-à-dire l'idée que le manager de proximité doit non seulement être un médiateur dans la transmission des prescriptions descendantes, mais doit alimenter l'organisation par des remontées d'informations issues du terrain, est essentiel dans le modèle MBW. Changer la façon de faire descendre l'information permettra alors de donner de l'espace aux informations remontantes. Par exemple, la SNCF a mis en place, dans une démarche visant à renforcer la sécurité d'exploitation, des formations pour les agents et pour le management qui ont notamment pour but de favoriser la mise en place (recueil et traitement) de remontées d'informations volontaires sur les difficultés rencontrées et les erreurs commises par les opérationnels. L'idée est d'accéder ainsi à la réalité des situations de travail pour prendre les mesures les plus adaptées pour renforcer la sécurité. Ce faisant, l'organisation permettrait de renforcer la confiance de ses agents, dans la mesure où ceux-ci se sentiraient écoutés, responsabilisés et valorisés et considèreraient que leur managers prennent les « bonnes » décisions (Duvenci-Langa, Karsenty, Salomé-Martin, 2013).

Sur le potentiel d'amélioration de la performance des entreprises françaises, la réflexion de M. Jean-Claude Volot, candidat à la présidence du MEDEF en 2013, rapportée par Anne Babin (Babin, 2012, p. 40-41), nous semble la voie à suivre en changeant de modèles d'organisation et de management : « Il faut changer les méthodes qui consistent, depuis vingt ans, à pratiquer un management vertical (par hiérarchie). Cesser de diminuer le temps de travail en demandant une quantité de travail équivalente et tout faire reposer sur les DAF [Directeur Administratif et Financier] avec l'obsession comptable du capital investi. » C'est le but de la caractérisation du modèle MBW.

A titre d'exemple, tiré de notre pratique d'ergonome conseil, dans une fabrique d'éléments de ferrailage pour le bâtiment, l'observation du travail nous a amené à conseiller l'entreprise à tisser des liens privilégiés avec un seul fournisseur de fer à béton plutôt que de changer de fournisseurs au grès du prix des bobines : le travail consiste à découper et à plier des fers à béton dans une machine automatique, ces fers entrant dans la confection d'éléments de jonction ou de réservation dans des poutres ou des voiles bétons. Nous observons une grosse activité de réglage, générant du stress pour l'opérateur, après un changement de bobine au milieu d'une fabrication alors que la machine tourne depuis quelque temps sans problèmes. Il

Article d'introduction publié en 2013 dans l'ouvrage *La confiance au travail* – Laurent Karsenty coordinateur – Editions Octares

s'avère que le changement de bobine a complètement dérégulé la machine car, bien que cela soit toujours du fer à béton de diamètre douze, le fournisseur de la bobine n'est pas le même que pour la précédente bobine utilisée : des différences invisibles à l'œil nu impliquent un nouveau réglage, comme en début de fabrication. Cette activité est fortement ressentie comme non porteuse de sens pour les opérateurs qui ne comprennent pas pourquoi il faut changer tout le temps de fournisseur. De plus, le temps perdu en réglage est particulièrement couteux en temps de fabrication, donc impacte l'efficacité du travail. L'entrée par le travail invite donc à interroger la question en profondeur : en réalité, les différences de prix ne sont pas énormes, mais par contre l'impact sur le travail et la productivité est important. Il est donc plus intéressant à la fois pour redonner du sens au travail et pour valoriser son efficacité de négocier avec le meilleur fournisseur un accord gagnant-gagnant permettant d'assurer une fourniture constante pendant 1 ou 2 ans contre l'assurance de n'être jamais en rupture. Cet exemple concret est souvent rencontré dans les entreprises de production où les gains sur le coût des fournitures sont de plus en plus recherchés : or il s'avère régulièrement que ces changements de fournitures ont un impact très négatif sur le travail et que le choix de changer se fait sur l'objectif de gains à court terme au détriment de coûts cachés issus des perturbations engendrées dans le travail.

Cet exemple montre qu'en partant des exigences du travail, on peut assurer un lien positif entre efficacité et santé. C'est sur cette base que nous proposons de construire le MBW à partir de quelques références scientifiques fondamentales et des grands principes suivants.

#### **Quelques références fondamentales au service du management par le travail (MBW)**

Pour la construction du modèle MBW, nous faisons appel à une interprétation personnelle de la théorie du management de la performance développée par Bescos concernant le contrôle de gestion et le management (Bescos, 1997).

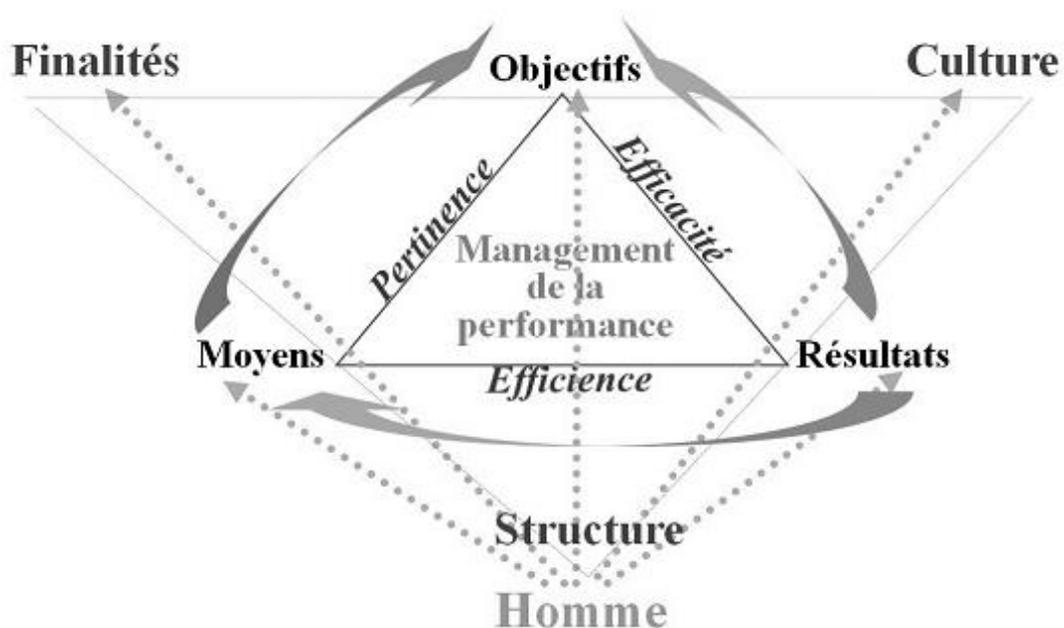


Fig. 5. – Contrôle de gestion et management (librement adapté de Bescos, 1997, p. 69)

Article d'introduction publié en 2013 dans l'ouvrage *La confiance au travail* – Laurent Karsenty coordinateur – Editions Octares

Dans ce schéma (fig. 5), nous faisons le lien entre le management de la performance et la construction du sens au travail, en mettant en avant la part éminemment humaine des différents éléments du schéma proposé. Dans l'entreprise, des acteurs différents ont en charge d'une part la définition et la gestion des finalités déclinées en objectifs, et d'autre part la définition des moyens et des ressources pour obtenir des résultats en relation avec ces objectifs. Chacun des liens représente des activités de travail qui nécessitent des échanges et des rétroactions qui sont autant de supports à la fois de la performance globale et durable du système et de la construction du sens.

Les régulations (flèches) sont autant d'espaces de discussion sur et dans le travail qui sont porteurs à la fois de performance et de santé pour les acteurs du système : en ce sens, Gilbert De Terssac avec les lieux de régulations froides et Mathieu Detchessahar avec l'importance donnée à la parole dans le travail et les lieux d'explicitation des contradictions et de prise en charge des tensions formelles ou informelles (Destchessahar, 2009, p. 7), se rejoignent dans la mise en exergue de l'importance d'espaces de régulation pour la construction d'un modèle d'entreprise plus respectueuse de la santé humaine.

La question du mieux-vivre au travail et de la confiance, en relation avec les modèles d'organisation de management et de gestion, renvoie aussi de façon centrale à la qualité subjective du travail. Ces questions autour de la qualité du travail et de l'importance de la subjectivité dans le travail sont développées par Yves Clot (Clot, 2010) avec la notion de qualité ressentie du travail et la notion du pouvoir d'agir. François Hubault (Hubault, 2010) met la subjectivité au cœur du système avec la notion du travail comme usage de soi (cf. fig. 6). Ici l'activité est considérée comme un travail de médiation entre d'une part la faculté d'être affecté et d'y être pour quelque chose et, d'autre part, l'efficacité et l'utilité du travail. D'après ces théories, la tension entre le pôle « qualité du travail ressentie » et le pôle « résultats quantitatifs » provient des difficultés qu'il y a à être identifié comme responsable personnellement et individuellement en participant aux résultats globaux quand, en même temps, la capacité à pouvoir y « être pour quelque chose » est laminée par des marges de manœuvre et des moyens alloués toujours en diminution (ou des objectifs toujours croissants à moyen constant).

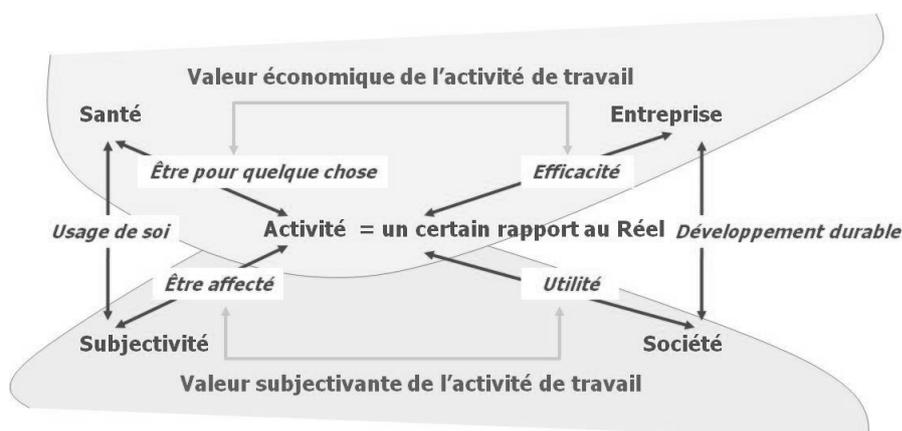


Fig. 6. – Activité de travail et usage de soi (Hubault, 2010, p. 5)

Article d'introduction publié en 2013 dans l'ouvrage *La confiance au travail* – Laurent Karsenty coordinateur – Editions Octares

Pour leur part, sur la même base (le cœur du schéma sur le management de la performance (fig. 5), Fabrice Bourgeois et François Hubault (Bourgeois et Hubault, 2008) construisent en plusieurs étapes un modèle de la performance qui permet de comprendre l'impact de l'évolution servicielle de l'économie : depuis le modèle de la performance comme il est présenté par ses auteurs (fig. 7) jusqu'à un modèle alliant construction du sens et efficacité au travail (fig. 8).

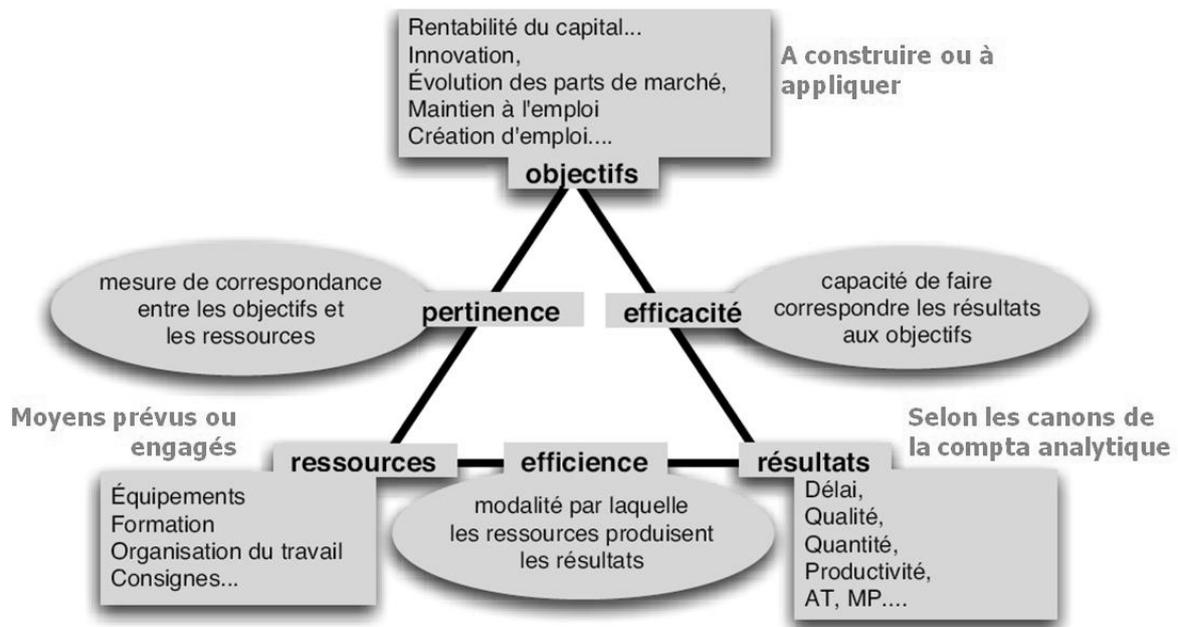


Fig. 7. – Le modèle classique du gestionnaire (d'après Bourgeois et Hubault, 2008, p. 30)

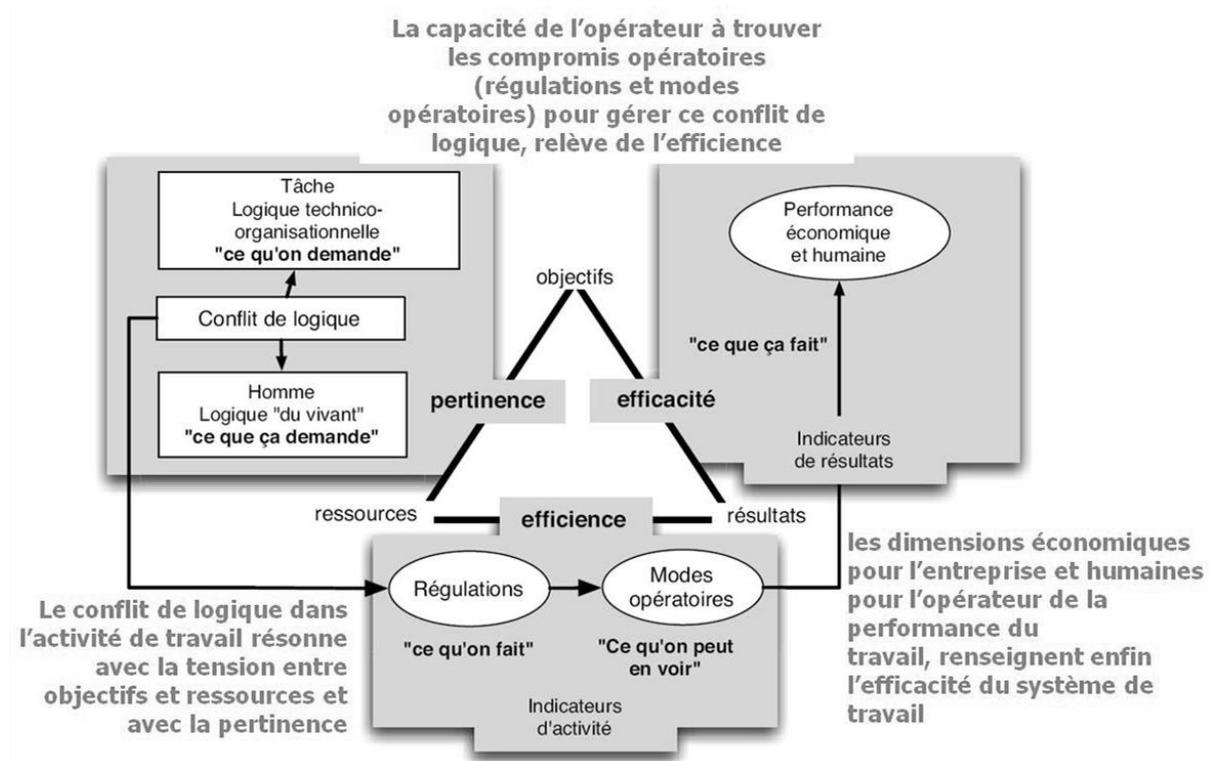


Fig. 8. – Le modèle de la performance alliant sens et efficacité (d'après Bourgeois et Hubault, 2008, p. 33)

En cohérence avec les travaux précédents, Pierre Falzon trace une voie convergente en rapprochant ergonomie et environnements capacitants (Falzon, 2005) avec l'introduction de la variable « travail » *via* l'ergonomie dans la stratégie de développement des entreprises (Falzon et Mas, 2007, p. 6-7). Cette notion amène à penser l'environnement de travail au sens large comme un élément essentiel du développement des capacités d'agir des acteurs de l'entreprise : donc la possibilité d'être productifs, innovants... toutes choses permettant de conforter le lien entre efficacité et sens au travail, efficacité et santé.

### Quelques grands principes d'un modèle de management par le travail

Pour conserver les principes constructivistes qui nous animent, il faut se garder de proposer des recettes : à ce niveau d'élaboration, le modèle MBW se caractérise par la proposition de grands principes orientés par des valeurs, par des modèles explicatifs de référence et un panel de méthodes à choisir et à adapter à chaque entreprise, à chaque situation particulière. C'est donc plutôt un anti-modèle, que chaque utilisateur doit intégrer et adapter aux besoins.

Structuré sur la base du triangle Finalités-Culture-Structure mentionné plus haut (cf. fig. 5) qui englobe le triangle du management de la performance Objectifs-Ressources-Résultats, les principes du MBW peuvent s'énoncer comme suit.

**Finalités de l'entreprise :** 1. produire des biens et services utiles ; 2. répondant à des besoins ; 3. satisfaire les parties prenantes (Colletis, 2012, p. 190), c'est à dire dans un équilibre équitable entre rémunération du travail et rémunération du capital ; 4. dans des conditions

Article d'introduction publié en 2013 dans l'ouvrage *La confiance au travail* – Laurent Karsenty coordinateur – Editions Octares

permettant la construction de la santé (vue comme une construction dynamique, subjective, individuelle et collective) ; 5. s'interdisant d'instrumentaliser les ressources psychosociales des individus ; 6. centrée sur les compétences individuelles et collectives des salariés permettant à la fois de bien produire, de s'adapter et d'innover (p. 121 et suivantes).

**Culture de l'entreprise :** 1. philosophiquement constructiviste (en opposition par exemple au déterminisme ou au substantialisme) ; 2. valorisant le caractère pluraliste de l'entreprise (Wolf-Morrison et Milliken, 2000) ; 3. basée sur la relation de confiance, sur les valeurs de solidarité, de coopération, d'ouverture au monde, de respect des différentes rationalités en présence (développer une culture de la contradiction) ; 4. permettant les ajustements locaux en fonction de la réalité de terrain ; 5. substituant la culture de la médiation (ou de la traduction au sens sociologique) à la culture du résultat (Gaulejac De, 2011) ; 6. à l'écoute des signaux faibles ; 7. instituant la mise en débat des difficultés à chaque niveau ; 8. une entreprise de tous les âges : caractérisée par « la capacité des organisations à composer avec l'évolution des capacités fonctionnelles des personnes, autrement dit la souplesse des organisations au regard de la variabilité — variété et variation — des capacités fonctionnelles des personnes » (Hubault, 2011, p. 3) ; 9. valorisant les collectifs de travail et le travail des collectifs (Caroly, 2010, p. 89) ; 10. s'inscrivant dans une économie de la connaissance, intégrant l'investissement sur l'immatériel (Dutertre, 2005).

**Structure de l'entreprise :** 1. structure simple (peu de niveaux hiérarchiques, organisant les lieux de régulations froides, organisant le support à tous les niveaux) ; 2. basée sur le principe de subsidiarité et de suppléance, sur une grande autonomie des acteurs construite sur le métier ; 3. basée sur le principe : organiser tout ce qui est nécessaire, désorganiser tout ce qui est possible, c'est-à-dire laisser volontairement des zones de l'organisation libres de prescriptions autres que l'objectif à atteindre (notamment celles qui dépendent du « métier »)...

**Objectifs internes :** 1. instituer des lieux de régulation entre définition des objectifs et ressources allouées ; 2. construire l'offre et la production sur un travail de qualité, en confiance réciproque à tous les niveaux, en mettant en œuvre des environnements capacitants (Falzon, 2005) : les objectifs strictement économiques, voire financiers ne sont pas les seuls objectifs à atteindre autour desquels s'organisent l'entreprise, l'investissement porte majoritairement sur la production et les compétences...

**Objectifs externes :** 1. satisfaire la demande des clients avec suffisamment de valeur ajoutée pour a minima pérenniser l'entreprise ; 2. être à l'écoute des clients *via* notamment les remontées des acteurs de l'entreprise en contact avec ceux-ci...

**Objectif interne-externe :** respecter les critères du développement soutenable...

**Résultats :** 1. instituer des lieux de régulation sur l'efficacité du système, concernant la rétroaction entre les résultats obtenus et les objectifs ; 2. équilibrer les indicateurs économiques par des indicateurs de processus en relation avec la qualité du travail et la

Article d'introduction publié en 2013 dans l'ouvrage *La confiance au travail* – Laurent Karsenty coordinateur – Editions Octares

qualité de l'offre ; 3. veiller à découpler l'évaluation des résultats du travail (qualitative autant que quantitative, intégrant les aspects subjectifs, avec une temporalité offrant des marges de manœuvres pour récupérer les aléas) de l'évaluation des résultats globaux pour l'entreprise (notamment les résultats économiques) ; 4. faire de l'évaluation annuelle un temps de construction dialectique entre les objectifs de l'entreprise portés par le manager (et interprétés) et les objectifs personnels du salarié (Bonnetti, Fraisse, Gaulejac De, 1987) ...

## CONCLUSION

La mise en cause du MBR, après 20 ans d'hégémonie, n'implique évidemment pas que l'entreprise ne doit pas définir des objectifs et évaluer l'efficacité, l'efficacités et la pertinence du système de management de la performance mis en œuvre. La question n'est pas tant la mise en cause du MBR, en tant que tel, que la mise en cause des déviations de son usage courant (via la financiarisation) et des conséquences dans le couplage efficacité – santé que cela engendre pour les hommes et femmes porteurs de la production de la valeur ajoutée. Ces usages déviants nous semblent être à la source de la dégradation de la confiance constatée dans de nombreuses entreprises (cf. chap. 1). La confiance des opérateurs, notamment, ne peut être accordée au management si ses modes d'action conduisent à une perte de sens du travail. Il nous paraît maintenant urgent de répondre à cette nécessité de sens en cherchant à restaurer la confiance.

Dans cette perspective, la proposition de s'appuyer sur un nouveau modèle de management et d'organisation remettant le travail humain au cœur prend toute sa valeur. La restauration de la confiance ne peut être obtenue, d'après l'analyse présentée ici, qu'en portant une attention soutenue aux exigences du travail et en cherchant à construire une organisation capable de répondre au mieux à ces exigences. Pour cela, des croyances managériales implicites devraient être reconsidérées et la place du management repositionnée. Parallèlement, la participation des équipes opérationnelles à l'adaptation de l'organisation devrait être développée.

Ce chapitre a esquissé les grandes lignes de ce que serait un management par le travail, sans chercher à donner des recettes toutes faites ou des prescriptions trop rigides. Il reste donc en partie à construire et, à ce titre, ce chapitre est un appel à la communauté des consultants, institutionnels et chercheurs à se mobiliser conjointement, dans une volonté interdisciplinaire, à œuvrer pour faire émerger, enrichir, développer et diffuser un nouveau modèle de gestion, d'organisation, de management sur lequel chacun puisse s'appuyer pour faire évoluer le travail, la confiance au travail et l'entreprise.

**Les articles suivants, Partie 1 et 2 développent le modèle de management basé sur la coopération par les ressources (MBC/R), appellation du MBW en phase avec le modèle économique sous-jacent l'Economie de la Fonctionnalité et de la Coopération (EFC).**

Article d'introduction publié en 2013 dans l'ouvrage *La confiance au travail* – Laurent Karsenty coordinateur – Editions Octares

## BIBLIOGRAPHIE

- Aubert-Blanc S. et Daniellou F. (2011). L'intervention de l'ergonome sur les nouvelles organisations, enjeux de santé et de performances, *Actes des Journées de Bordeaux sur la pratique de l'ergonomie*, Bordeaux, 16, 17 et 18 mars.
- Babin Anne (2012). Il est temps pour les entreprises de prendre leurs responsabilités, *[re]Conquêtes Industrielles*, n° 1, Nov-Déc. Pages 40-41.
- Bescos P.-L. (1997), *Contrôle de gestion et management*, Montchrestien.
- Colletis G. (2012). L'urgence industrielle ! *BDL éditions*, « retour à l'économie politique ».
- Garrigou A. (Eds).». Paris, Actes du 46<sup>ème</sup> Congrès de la Société d'Ergonomie de Langue Française, « L'ergonomie à la croisée des risques, 14-16 septembre 2011.
- Bonnetti M., Fraisse J., Gaulejac V. (de) dans *L'évaluation dynamique des organisations publiques*, Paris, Editions d'Organisation, 1987.
- Bonnin D., & Bedr B. (2001). *Développement du conseil en ergonomie : vers une prestation de conseil élargie destinée aux très petites, petites et moyennes entreprises, l'ergonomie de la performance globale*, « Les transformations du travail enjeux pour l'ergonomie », 32<sup>ème</sup> congrès de la SELF à Montréal les 3, 4 et 5 octobre, SELF-ACE 2001.
- Bourgeois F., Hubault F. (2008). Prévenir les TMS : de la biomécanique à la revalorisation du travail, l'analyse du geste dans toutes ses dimensions, *Activités*, 2, n°1.
- Caroly, S. (2010). *L'activité collective : des enjeux pour la santé au travail*, Soutenance HDR, Centre de Recherches en Innovations SocioTechniques et Organisations Industrielles, Université Grenoble 2.
- Clot Y. (2010). *Travail et pouvoir d'agir*, PUF, 3<sup>ème</sup> édition.
- Desmarais C., Abord de Chatillon E. (2010), Le rôle de traduction du manager, entre allégerance et résistance, *Revue française de Gestion* (IREGE, université de Savoie), n° 205, pages 74 et 78.
- Destchessahar M. (2009). *Les déterminants organisationnels et managériaux de la santé au travail : l'enjeu de la parole sur le travail*. (Synthèse de l'étude Sorg : « Santé, Organisation et Gestion des ressources humaines » pour l'Agence Nationale de la Recherche), Université de Nantes, Septembre 2009.
- Duvenci-Langa S., Karsenty L., Salome-Martin M. (2013). La prise en compte des facteurs humains dans le développement des compétences en sécurité ferroviaire. *Proceedings of the 2d UIC World Congress on Rail Training (WCRT'2013)*, Vienna, 24-26 April 2013.
- Falzon P. (2005). *Ergonomics, knowledge development and the design of enabling environments*. HWWE'2005, Humanizing Work and Work Environment Conference, December 10-12 Guwahati, India ; 1-8.
- Falzon P. et Mas L. (2007). Les objectifs de l'ergonomie et les objectifs des ergonomes, SELF'2007 "Ergonomie des produits et des services". Saint-Malo, France, 5-7septembre 2007.
- Gaulejac V. De, (2011). *Travail les raisons de la colère*, Paris, Seuil.
- Hubault F. (coord.) (2011). *Y a-t-il un âge pour travailler ?* Actes séminaire Paris1, 6-8 juin 2011,Toulouse, Octarès.
- Hubault F. (coord.) (2010). *Risques psychosociaux : quelle réalité, quels enjeux pour le travail*. Actes Séminaire Paris1, 8-10 juin 2009, Toulouse, Octarès.
- Hubault F, Sznclwar L.I., Uchida S. (2011). *Risques psychosociaux : quand la subjectivité fait effraction dans l'organisation, qu'en fait l'ergonomie ?* Actes du 46<sup>ème</sup> Congrès de la Société d'Ergonomie de Langue Française, « L'ergonomie à la croisée des risques, Paris, 14-16 septembre 2011.
- Johnson H.-T. et Bröms A. (2002). *La méthode MBM, pour un management de la performance durable*, Prix Shingo 2001 édition en anglais. Paris, édition de l'organisation.
- Lachmann H., (2013). Les promesses de la qualité de vie au travail, *Travail & Changement*, ANACT N°347 Janvier/Février 2013, page 7.
- Terressac De, G. (2012). Point de vue des invités du MIDACT, *Travail et changement Spécial Région Midi Pyrénées*, ANACT, N° 3465, Novembre-Décembre 2012, page 10.

Article d'introduction publié en 2013 dans l'ouvrage *La confiance au travail* – Laurent Karsenty coordinateur – Editions Octares

Tertre Du, C. (2005). Services immatériels et relationnels : intensité du travail et santé, *Activités* 2 (1) Avril.

Valeyre A. (2006). *Conditions de travail et santé au travail des salariés de l'Union européenne : des situations contrastées selon les formes d'organisation*. (Document de travail N° 73, novembre). Paris, Centre d'Etudes Pour l'Emploi.

Winicki P., (2012). Lettre ouverte au futur Directeur(e) de l'ENA, pour une révolution culturelle centrée sur la Confiance, *site de l'Institut Confiance, Notes de confiance* n° 1, Jeudi 13 septembre 2012.

Wolf-Morrison E. et Milliken F.-J. (2000). Organizational Silence : A barrier to change and Development in a Pruralistic World, *The Academy of Management Review*, 25, N° 4, p. 706-725, oct. 2000.



---

Texte original

## Pour un modèle de management basé sur la coopération en phase avec un modèle économique orienté développement durable : partie 1

Didier Bonnin, ergonome et consultant en EFC (Economie de la Fonctionnalité et de la Coopération)

Didier Bonnin Conseil – 06 08 91 43 81 – [d.bonnin@dbefc.fr](mailto:d.bonnin@dbefc.fr)

<https://www.dbefc.fr/>

Résumé : l'objet de cette communication est d'entamer par cette 1<sup>ère</sup> partie la description d'un modèle de management alternatif au modèle dominant de management basé sur les résultats (MBR), permettant de dépasser le modèle de management basé sur les moyens (MBM) en y intégrant un objectif de développement durable au sens de Brundtland. Ce modèle, que nous définissons comme le modèle de management basé sur la coopération (MBC), s'inspire pour ses fondements théoriques sur le modèle de l'économie de la fonctionnalité et de la coopération (EFC). Il met l'engagement au travail au cœur de la création de valeur et considère le développement des ressources immatérielles (compétences, confiance, santé, pertinence) comme une ressource centrale des coopérations nécessaires à la production intégrée de biens et de services, en phase à la fois avec les besoins des bénéficiaires et avec les critères du développement durable. L'accent est aussi mis sur la capacité du système productif à intégrer volontairement les externalités négatives produites tant du point de vue social (santé au travail par ex.) que du point de vue environnemental (pollutions, surconsommation d'énergies non renouvelables...). La finalité est de pouvoir proposer aux entreprises un modèle de management de référence en phase avec le sens profond du métier d'ergonome permettant *in fine* la construction des conditions du dépassement du modèle économique dominant qui nous mène collectivement dans une impasse morbide.

*Mots-clés : Management, Economie, Travail, Coopération, Développement Durable.*

For a management model based on cooperation in phase with an economic model based on sustainable development: part 1

Abstract: this paper constitutes the first part of a description of a management model proposed as an alternative for the dominant model of management based on results (MBR), overcome the model of management based on means (MBM) incorporating a Brundtland sustainable development objective. This model, which we define as the management model based on cooperation (MBC), is inspired by its theoretical foundations on the model of the economy of functionality and cooperation (EFC). It places commitment to work at the heart of the creation of value and considers the development of intangible resources (skills, trust, health, relevance) as a central resource for the cooperation which is necessary for the integrated production of goods and services, in phase with both the needs of the beneficiaries and the criteria of sustainable development. Emphasis is also placed on the capacity of the productive system to voluntarily integrate the negative externalities produced both from a social point of view (occupational health, for example) and from an environmental point of



---

---

Texte original

view (pollution, overconsumption of non-renewable energies, etc.). The purpose is to be able to offer companies a reference management model in line with the deep sense of the profession of ergonomist ultimately allowing the construction of the conditions of overcoming the dominant economic model that collectively leads us into a morbid impasse.

*Keywords: Management, Economic, Work, Cooperation, Sustainable Development.*

---

---

\*Ce texte original a été produit dans le cadre du congrès de la Société d'Ergonomie de Langue Française qui s'est tenu à Tours, les 25, 26 et 27 septembre 2019. 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 : Bonnin, D. (2019). *Pour un modèle de management basé sur la coopération en phase avec un modèle économique orienté développement durable : partie 1*. Actes du 54<sup>ème</sup> Congrès de la SELF, Université de l'Ergonomie : Comment contribuer à un autre monde ? Tours, 25, 26 et 27 septembre 2019

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.

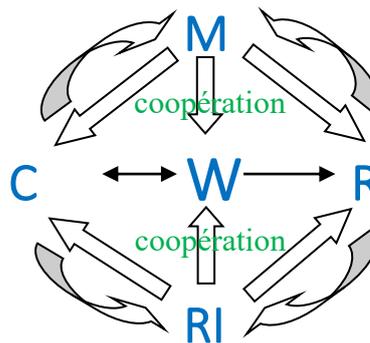
## INTRODUCTION

Cette communication fait référence à un travail de comparaison entre d'une part, le modèle appelé Management Basé sur les Résultats (MBR) dans les pays anglo-saxons où il a été élaboré, (ou sa traduction française, le Management par les Objectifs) et d'autre part, le Management par les Moyens (MBM)<sup>6</sup> (Johnson et Bröms, 2001) publié dans l'ouvrage coordonné par Laurent Karsenty *La confiance au travail* (Chapitre 7, L Karsenty, 2013). Cette comparaison nous a amené à en tirer des éléments pouvant structurer un nouveau modèle de management s'appuyant sur le développement des ressources immatérielles (santé, compétences, confiance, pertinence), et en phase avec une orientation Développement Durable (DD). C'est ce que nous avons appelé le Management Basé sur la coopération, que nous désignons par l'acronyme MBC. Le MBC n'a jamais été défini dans la littérature ; il est inspiré, sans aucune contrainte épistémologique, à la fois des travaux des domaines de recherches en ergonomie ou connexes et en gestion, des travaux personnels de recherche de l'auteur (Bonnin & Bedr, 2001) (D. Bonnin, 2018), et du modèle de l'Economie de la Fonctionnalité et de la Coopération (EFC - [www.ieefc.eu](http://www.ieefc.eu)). Bien que le modèle de l'EFC ne puisse avoir l'ambition de couvrir tous les types d'activité, nous considérons qu'à défaut d'autres modèles économiques orientés développement durable<sup>7</sup>, ce modèle économique<sup>8</sup> est la base structurante de nos travaux.

<sup>6</sup> Dans le sens anglo-saxon, un modèle de management englobe à la fois le modèle de gestion, le modèle d'organisation et le modèle de management des hommes et des femmes, d'où la référence au triangle de management de la performance de Besco P.-L. comme cadre de la structuration du modèle MBW.

<sup>7</sup> au sens soutenable par la planète et ses occupants du point de vue économique, sociale (et sociétale) et environnemental (écologique), ou « un

Ce modèle peut se schématiser de la façon suivante :



Ce schéma montre que le travail doit répondre aux besoins des clients (C), en s'appuyant sur les Moyens et Méthodes (M) avec le support des ressources immatérielles (RI, soit la santé, la confiance, les compétences et la pertinence). Dans ses conditions, le travail est source de la création de valeur attendue, c'est-à-dire des résultats (R), ces résultats bénéficiant directement à la fois des moyens mis en œuvre et de l'apport des ressources immatérielles. En retour et en dynamique, les ressources immatérielles (RI) participent aussi de l'activité du client (C) : les RI se révèlent dans l'activité, en fonction de la coopération s'instaurant avec le client pour obtenir la qualité du service, en fonction des résultats obtenus et appréciés par les deux parties. Les moyens alloués doivent être évalués pour s'adapter à la fois aux demandes des clients et aux résultats obtenus. Ce modèle MBC/R implique en base que les résultats sont bien la conséquence de la mise en œuvre du

---

développement qui répond aux besoins du présent sans compromettre la capacité des générations futures à répondre aux leurs », citation de Mme Gro Harlem Brundtland, Premier Ministre norvégien (1987).

<sup>8</sup> au sens complet du terme, à ne pas confondre avec des outils ou moyens/méthodes comme l'économie circulaire avec l'éco conception ou la prévention des déchets... ou des modèles d'affaire (business model) qui ne traitent qu'une partie de la question, c-à-d la question de représentation du système production de la valeur ajoutée et sa répartition interne.

travail dans une perspective de coopération avec l'appui des moyens et des ressources immatérielles : il se démarque donc intrinsèquement du modèle dominant de management par les résultats MBR dont on connaît tous les travers, notamment en production d'externalités sociales et environnementales négatives.

Cette communication permet de détailler les éléments présentés en fin d'article dans l'ouvrage précédemment cité portant sur la confiance au travail (Chapitre 7, L Karsenty, 2013) concernant les grands principes d'un modèle de management Basé sur la coopération :

« Pour conserver les principes constructivistes qui nous animent, il faut se garder de proposer des recettes : à ce niveau d'élaboration, le modèle MBW se caractérise par la proposition de grands principes orientés par des valeurs, par des modèles explicatifs de référence et un panel de méthodes à choisir et à adapter à chaque entreprise, à chaque situation particulière. C'est donc plutôt un anti-modèle, que chaque utilisateur doit intégrer et adapter aux besoins.

Structuré sur la base du triangle Finalités-Culture-Structure mentionné plus haut (fig. 5, Chapitre 7, L Karsenty, 2013) qui englobe le triangle du management de la performance Objectifs-Ressources-Résultats, les principes du MBW seront précisés dans les paragraphes suivants. Cette première partie ne développera que la question des finalités de l'entreprise, les autres développements étant reportés à des communications ultérieures.

## FINALITÉS DE L'ENTREPRISE

### 1. Produire des biens et services utiles répondant à des besoins en phase avec l'orientation DD

Le choix est bien d'orienter le modèle d'organisation et de management de l'entreprise vers une vision élargie et drastique du développement durable. Il

n'est pas nécessaire ici de rappeler l'impasse dans laquelle l'activité humaine, notamment économique, mène la planète et tous ses occupants, du monde végétal au monde animal en passant par les êtres humains (IPCC [GIEC], 2018). Le choix est ici de faire de l'entreprise un acteur volontaire du DD. Si de plus en plus d'entreprises se saisissent des outils développés par la RSE (Responsabilité Sociale et Sociétale des Entreprises) ou suivent les recommandations de l'ISO 26000..., si le développement d'entreprises s'inscrivant dans le mouvement de l'économie sociale et solidaire est soutenu, ces entreprises ne s'engagent pas nécessairement vers un modèle économique en rupture avec le modèle industriel financiarisé dominant (Du Tertre, 2013, 2015) avec les changements de concepts opérationnels nécessaires pour viser à minima une atténuation du réchauffement climatique (IPCC [GIEC], 2018, p7). Il convient donc de sortir d'un modèle économique basé sur la production de biens ou de services quasi-biens dont le ressort économique est basé sur le toujours plus à toujours moins, avec son corolaire de renforcement de l'hyper consommation via l'obsolescence programmée (Du Tertre, 2013, 2015). D'où l'appel au modèle de l'EFC, basé non pas sur la valeur de l'échange mais sur la valeur d'usage, sur le travail comme vecteur ultime de la création de valeur, sur la coopération élargie aux parties prenantes de l'entreprise englobant notamment ses clients... Pour approfondir sur l'EFC et son intérêt pour les entreprises et leur territoire : [www.ieefc.eu](http://www.ieefc.eu) (ADEME, 2019).

### 2. Satisfaire les parties prenantes ...

Deux points à aborder ici : a) du point de vue de la rémunération, souvent abordé en termes d'équilibre entre rémunération du travail et rémunération du capital (Colletis, 2012, p. 190), le modèle EFC préconise plutôt de mettre l'accent sur le travail de

contractualisation entre parties prenantes de l'écosystème productif de façon à ce que la rémunération soit le reflet de l'engagement dans le travail des parties prenantes. Pour ce faire, il convient alors de sortir de la chaîne de valeur pour s'orienter vers un modèle de valeurs encadrées respectant l'apport de chacun à la valeur réelle ajoutée<sup>9</sup>. b) la nécessité d'inclure dans le périmètre de l'entreprise l'ensemble des parties prenantes concernées par son activité, à la fois le voisinage et autres cibles d'externalités positives ou négatives et bien évidemment les bénéficiaires (clients) des solutions intégrées Biens + Services. Ces intégrations de biens et services sont élaborées de façon évolutive en prenant en compte l'avis des clients, en faisant participer les acteurs de l'entreprise en contact direct avec ceux-ci, à même de faire remonter de nouveaux besoins, en organisant mieux l'approfondissement des compétences des bénéficiaires sur la performance d'usage proposée pour qu'ils puissent augmenter leur participation à son amélioration continue : cf. par exemple l'écopôle d'Audruicq (Hays, D. 2016).

### **3. ... dans des conditions permettant la construction de la santé**

Ces conditions sont développées de façon importante par l'ergonomie, notamment dans les écrits de François Daniellou, François Hubault, comme une construction dynamique, subjective, individuelle et collective (Hubault, F. 2010, 2011, Bourgeois F. 2008). L'important ici est de

---

<sup>9</sup> ce qui est loin d'être le cas dans le modèle économique dominant : par exemple, chiffre de 2013, rapport de l'observatoire de l'observation des prix et des marges 2017, la répartition de la valeur ajoutée dans la chaîne de l'alimentation montre que l'agriculture en amont de la chaîne n'a que 9,6% de la valeur, quand l'industrie agro-alimentaire et autres a 23%, le commerce, la restauration et les services associés accumulant 67,5% de la valeur ajoutée, donc un déséquilibre flagrant vers l'amont de la chaîne.

considérer la santé à la fois comme une conséquence positive ou négative de l'activité de travail, mais surtout comme une ressource (ou non) de la performance humaine au travail. C'est finalement l'engagement subjectif et intersubjectif dans les coopérations, qui est à la racine de la création de valeur en couplage étroit avec la capacité de considérer l'usage de soi dans le travail comme participant à la fois de son développement durable personnel et du sentiment d'utilité sociale qui découle de l'activité économique (Hubault, F., 2010).

### **4. S'interdire d'instrumentaliser les ressources psychosociales des individus**

Sans m'étendre sur ce sujet, il faut noter que de nombreuses modes managériales issues des recherches en sciences sociales ont finalement pour but d'instrumentaliser les ressources psychosociales des individus, souvent à l'insu du plein gré des consultants qui utilisent ces boîtes à outils sans une réflexion approfondie sur les fondements et les applications de ces connaissances et techniques nouvelles, avec des mises en œuvre simplistes. Par ailleurs, de façon plus fondamentale, si notre approche s'intéresse de très près à l'engagement subjectif et intersubjectif des personnes, elle se focalise non pas sur les caractéristiques individuelles des uns et des autres, mais sur les aspects de coopération, en prônant un management de et par la coopération où le souci d'évaluation collective permet justement d'éviter toute manipulation. Ces aspects vont être développés dans le paragraphe suivant.

### **5. Se centrer sur les compétences individuelles et collectives des salariés permettant à la fois de bien produire, de s'adapter et d'innover, de coopérer**

La performance humaine au travail passe nécessairement par l'organisation de dispositifs dévolus à l'approfondissement des compétences de tous les acteurs

(internes évidemment, mais aussi externes). Cela correspond au concept opérationnel de l'organisation réflexive proposée par l'EFC. L'organisation de cette réflexivité sur le travail se concrétise par des temps d'échange et d'élaboration collective de préférence entre pairs d'un même niveau hiérarchique, ce qu'en ergonomie nous nommons des Espaces de discussion sur le travail (EDT). Ces EDT ont pour objectif en premier lieu d'échanger sur le travail réel et participe de ce fait à la professionnalisation des acteurs : outre la montée en compétence par fertilisation croisée entre acteurs confrontés aux mêmes activités, ces temps participent de l'adaptation en continu des règles écrites ou non écrites qui définissent la professionnalité : celle-ci est un élément important de la santé au travail. Daniele Linhart insiste sur l'importance de la reconnaissance professionnelle : « Pourtant, c'est en reconnaissant au professionnel ses capacités, sa compétence qu'on préserve son humanité, et non en cherchant à le reconforter avec des coaches, des numéros verts de psy, des formations contre le stress, des offres de massage, de conseils pour maigrir ou combattre le cholestérol, e que sais-je encore » (Linhart D., 2015). Les EDT participent à cette reconnaissance de la réalité du travail, aux efforts réalisés pour atteindre les objectifs fixés (Bonnin D., 2016). Ils ont aussi d'autres fonctions, mais à des intervalles de temps plus éloignés : régulièrement les EDT peuvent porter sur les besoins des clients, repérés par les acteurs de terrain, que l'entreprise n'est pas en mesure d'assouvir. C'est la fonction d'innovation servicielle qui est en jeu. Par ailleurs, il convient d'axer les EDT régulièrement sur l'évaluation des coopérations dans le travail, moteur de la performance collective : sont à évaluer à la fois les coopérations horizontales entre pairs, les coopérations verticales dans la ligne hiérarchiques et les coopérations

transverses avec les parties prenantes externes.

### SUITE AU PROCHAIN NUMÉRO !

Les éléments complémentaires à ce modèle de management basé sur la coopération (MBC) seront développés dans des articles ultérieurs. Ils concerneront la **Culture de l'entreprise** : 1. philosophiquement constructiviste, en opposition par exemple au déterminisme ou au substantialisme ; 2. valorisant le caractère pluraliste de l'entreprise (Wolf-Morrison et Milliken, 2000) ; 3. basée sur la relation de confiance, sur les valeurs de solidarité, de coopération, d'ouverture au monde, de respect des différentes rationalités en présence, permettant de développer une culture de la contradiction ; 4. permettant les ajustements locaux en fonction de la réalité de terrain 5. substituant la culture de la médiation (ou de la traduction au sens sociologique) à la culture du résultat (Gaulejac De, 2011) ; 6. à l'écoute des signaux faibles ; 7. instituant la mise en débat des difficultés à chaque niveau ; 8. une entreprise de tous les âges caractérisée par « la capacité des organisations à composer avec l'évolution des capacités fonctionnelles des personnes, autrement dit la souplesse des organisations au regard de la variabilité — variété et variation — des capacités fonctionnelles des personnes » (Hubault, 2011, p. 3), 9. s'inscrivant dans une économie de la connaissance, intégrant l'investissement sur l'immatériel (Dutertre, 2005).

Ils concerneront la **Structure de l'entreprise**, soit 1. Une structure simple avec peu de niveaux hiérarchiques, organisant les lieux de régulations froides, organisant le support à tous les niveaux ; 2. basée sur le principe de subsidiarité et de suppléance, sur une grande autonomie des acteurs construite sur le métier ; 3. basée sur le principe : organiser tout ce qui est nécessaire, désorganiser tout ce qui est

possible, c'est-à-dire laisser volontairement des zones de l'organisation libres de prescriptions autres que l'objectif à atteindre (notamment celles qui dépendent du « métier »)...

D'autres développements sur les **Objectifs internes** de l'entreprise : 1. instituer des lieux de régulation entre définition des objectifs et ressources allouées ; 2. construire l'offre et la production sur un travail de qualité, en confiance réciproque à tous les niveaux, en mettant en œuvre des environnements capacitants ; (Falzon, 2005) : les objectifs strictement économiques, voire financiers ne sont pas les seuls objectifs à atteindre autour desquels s'organisent l'entreprise, l'investissement porte majoritairement sur la production et les compétences... Des **Objectifs externes** : 1. satisfaire la demande des clients avec suffisamment de valeur ajoutée pour a minima pérenniser l'entreprise ; 2. être à l'écoute des clients *via* notamment les remontées des acteurs de l'entreprise en contact avec ceux-ci...

Sur les **Résultats** de l'entreprise : 1. instituer des lieux de régulation sur l'efficacité du système concernant la rétroaction entre les résultats obtenus et les objectifs, concernant les régulations sur l'efficacité du système en termes d'utilisation des moyens pour atteindre les résultats, nécessitant auparavant des régulations sur la pertinence des moyens alloués par rapport aux objectifs prescrits. La question du partage des résultats, notamment du point de vue monétaire implique aussi de réfléchir à une gouvernance partagée ; 2. équilibrer les indicateurs économiques par des indicateurs de processus en relation avec la qualité du travail, la qualité des coopérations et la qualité de l'offre ; 3. évaluer le travail : veiller à découpler l'évaluation des résultats du travail (qualitative autant que quantitative, intégrant les aspects subjectifs, avec une temporalité offrant des marges de

manœuvres pour récupérer les aléas) de l'évaluation des résultats globaux pour l'entreprise (notamment les résultats économiques), faire de l'évaluation annuelle un temps de construction dialectique entre les objectifs de l'entreprise portés par le manager (et interprétés) et les objectifs personnels du salarié (Bonnetti, Fraisse, Gaulejac De, 1987) ...

## CONCLUSION ET MISE EN PERSPECTIVE, PARTIE 1

L'objet de la série d'articles est de tenter de définir un modèle de management basé sur la coopération s'inspirant de façon structurante du modèle de l'économie de la fonctionnalité et de la coopération. C'est notre façon de participer à l'émergence d'un nouveau modèle de gestion, d'organisation, de management sur lequel chacun puisse s'appuyer pour faire évoluer le travail et l'entreprise. Pour soutenir le développement d'une vision élargie et moderne de l'ergonomie de conseil en entreprise il nous semble aujourd'hui incontournable d'avoir la possibilité de faire référence à un tel modèle afin que cette discipline d'intervention puisse contribuer à un autre monde, en phase avec la nécessité de s'investir collectivement et à toutes les échelles sur la lutte contre le réchauffement climatique *via* un modèle de société où chacun à sa place, où chacun a la possibilité d'être sur une trajectoire de développement personnel et collectif, une société du sens et du patrimoine commun.

## BIBLIOGRAPHIE

ADEME, (2019), *Avis de l'ADEME – Economie de la fonctionnalité*, janvier 2019, publication sur le site de l'ADEME <https://www.ademe.fr/avis-lademe-leconomie-fonctionnalite>.

Bescos P.-L. (1997), *Contrôle de gestion et management*, Montchrestien.

Bonnetti M., Fraisse J., Gaulejac V. (de) dans *L'évaluation dynamique des organisations publiques*, Paris, Editions d'Organisation, 1987.

Bonnin D., & Bedr B. (2001). *Développement du conseil en ergonomie : vers une prestation de conseil élargie destinée aux très petites, petites et moyennes entreprises, l'ergonomie de la performance globale, « Les transformations du travail enjeux pour l'ergonomie »*, 32<sup>ème</sup> congrès de la SELF à Montréal les 3, 4 et 5 octobre, SELF-ACE 2001.

Bonnin D. (2018), *Intervention dans les petites et moyennes entreprises : de la performance globale à la performance globale et durable*, actes du 53<sup>ème</sup> congrès de la SELF, Bordeaux.

Bonnin D. (2016), dans « *Performances Humains & Techniques* » *D'hier vers aujourd'hui*, sous la coordination de Marie Christol-Souviron, Sylvain Leduc, Annie Droin et Pascal Etienne, *Des cercles de qualité aux espaces de discussion sur le travail (EDT) : quel chemin parcouru ?* page 125 et suivante, Octares, Toulouse.

Bourgeois F., Hubault F. (2008). *Prévenir les TMS : de la biomécanique à la revalorisation du travail, l'analyse du geste dans toutes ses dimensions*, Activités, 2, n°1.

Clot Y. (2010). *Travail et pouvoir d'agir*, PUF, 3<sup>ème</sup> édition.

Falzon P. (2005). *Ergonomics, knowledge development and the design of enabling environments*. HWWE'2005, Humanizing Work and Work Environment Conference, December 10-12 Guwahati, India ; 1-8.

Du Tertre Du, (2005). *Services immatériels et relationnels : intensité du travail et santé*, Activités 2 (1) Avril.

Du Tertre C. (2013), « *Économie servicielle et travail : contribution théorique au développement « d'une économie de la coopération »* », Travailler, 2013/1 n° 29, p. 29-64. DOI : 10.3917/trav.029.0029.

Du Tertre C. Blandin O., Bonnin D. (2015), *RSE : apports et limites économiques*, texte produit pour le Grand Procès de la RSE à Toulouse le 3 décembre 2015, diffusion sur demande.

Falzon P. et Mas L. (2007). *Les objectifs de l'ergonomie et les objectifs des ergonomes, SELF'2007 "Ergonomie des produits et des services"*. Saint-Malo, France, 5-7septembre 2007.

Gaulejac V. De, (2011). *Travail les raisons de la colère*, Paris, Seuil.

Hubault F. (coord.) (2011). *Y a-t-il un âge pour travailler ?* Actes séminaire Paris1, 6-8 juin 2011, Toulouse, Octarès.

Hays, D. et Du Tertre C. (2016), texte de la conférence *écopole alimentaire – site pilote de l'économie de la fonctionnalité et de la coopération territoriale*  
<https://www.horizonalimentaire.fr/terredopale/articles/2016-05/visite-et-conference>.

Hubault F. (coord.) (2010). *Risques psychosociaux : quelle réalité, quels enjeux pour le travail*. Actes Séminaire Paris1, 8-10 juin 2009, Toulouse, Octarès.

Hubault F, Sznclwar L.I., Uchida S. (2011). *Risques psychosociaux : quand la subjectivité fait effraction dans l'organisation, qu'en fait l'ergonomie ?* Actes du 46<sup>ème</sup> Congrès de la Société d'Ergonomie de Langue Française, « L'ergonomie à la croisée des risques », Paris, 14-16 septembre 2011.

IPCC (GIEC en français), Masson-Delmotte, V., P. Zhai, H.-O. Pörtner, D. Roberts, J. Skea, P.R. Shukla, A. Pirani, W. Moufouma-Okia, C. Péan, R. Pidcock, S. Connors, J.B.R. Matthews, Y. Chen, X. Zhou, M.I. Gomis, E. Lonnoy, T. Maycock, M. Tignor, and T. Waterfield (eds.), 2018: *Summary for Policymakers. In: Global Warming of 1.5°C. An IPCC Special Report on the impacts of global warming of 1.5°C above pre-industrial levels and related global greenhouse gas emission pathways, in the context of strengthening the global response to the threat of climate change, sustainable development, and efforts to eradicate poverty*, World Meteorological Organization, Geneva, Switzerland, 32 pp.

Karsenty L. (Coordinateur). (2013). *La confiance au travail, chapitre 7 : Les modèles d'organisation et de management en question : pour un modèle de management par le travail engendrant la confiance* – Didier Bonnin, Toulouse, Octarès.

Linhart D., (2015), *La comédie humaine du travail. De la déshumanisation taylorienne à la sur-humanisation managériale*, Toulouse, érés.

Wolfe Morrison, E. and Milliken, F. J. *Organizational Silence: A Barrier to Change and Development in a Pluralistic World*, The Academy of Management Review, Vol. 25, No. 4 (Oct., 2000), pp. 706-725.



56<sup>ème</sup> CONGRÈS SELF  
6 - 8 juillet 2022

**VULNÉRABILITÉS ET  
RISQUES ÉMERGENTS**  
penser et agir ensemble pour  
transformer durablement

 EBSCOhost

The full text of SELF congresses proceedings in Ergonomics Abstracts is included in Academic Search Ultimate on EBSCOhost™

[www.ergonomie-self.org](http://www.ergonomie-self.org)

→ *Ergonomics abstract*

## Pour un modèle de management basé sur la coopération en phase avec un modèle économique orienté développement durable : partie 2

Didier Bonnin, ergonome et accompagnateur EFC (Economie de la Fonctionnalité et de la Coopération) et Coop'ter (sur l'émergence d'Écosystème Coopératif Territorialisé)

Didier Bonnin Conseil – 06 08 91 43 81 – [d.bonnin@dbefc.fr](mailto:d.bonnin@dbefc.fr)

<https://www.dbefc.fr/>

Résumé. L'objet de cette communication est de poursuivre par cette 2<sup>ème</sup> partie la description d'un modèle de management alternatif au modèle dominant de management basé sur le contrôle et les résultats (MBR), permettant de dépasser le modèle de management basé sur les moyens (MBM) en y intégrant un objectif de développement durable au sens des travaux de Kate Raworth avec le concept du « donut ». Ce modèle, que nous définissons comme le modèle de management basé sur la coopération par les Ressources (MBC/R), s'inspire pour ses fondements théoriques sur le modèle de l'économie de la fonctionnalité et de la coopération (EFC). La partie 1 développait les questions de finalités de l'entreprise, cette deuxième partie développe la question de la culture en entreprise vue avec cette nouvelle perspective économique. Une nouvelle conception de la culture en entreprise est proposée *via* l'approche constructiviste, les questions de réflexivité, de pluralisme, de confiance et de coopération et enfin d'approche par le travail *versus* écart entre prescrit et réel. La finalité est de pouvoir proposer aux entreprises un modèle de management de référence en phase avec le sens profond du métier d'ergonome permettant in fine la construction des conditions du dépassement du modèle économique dominant qui nous mène collectivement dans une impasse morbide.

Mots-clés : Management, Economie, Travail, Coopération, Développement Durable, Culture en entreprise.

### For a management model based on cooperation in phase with an economic model based on sustainable development: part 1

Abstract. This paper constitutes the second part of a description of a management model proposed as an alternative to the dominant model of management based on control and results (MBR), allowing an improvement of the model of management based on means (MBM) by the incorporation of a sustainable development objective as defined by Kate Raworth with her "Donut" concept. This model, which we define as the management model based on cooperation by resources (MBC/R), is theoretically founded on the model of the economy of functionality and cooperation (EFC). Part 1 developed the questions of corporate

goals seen with this new economic perspective; this second part develops the question of corporate culture. A new conception of corporate culture is proposed via the constructivism approach, the questions of reflexivity, pluralism, trust and cooperation and finally the approach through work versus the gap between the ideal situation and reality. The purpose is to be able to offer companies a reference management model in line with the deep sense of the profession of ergonomist, ultimately allowing the construction of the conditions of overcoming the dominant economic model that collectively leads us into a morbid impasse.

Keywords: Management, Economic, Work, Cooperation, Sustainable Development, corporate culture

## INTRODUCTION

Cette communication fait référence à un travail de comparaison entre d'une part, le modèle appelé Management Basé sur les Résultats (MBR) dans les pays anglo-saxons où il a été élaboré, (ou sa traduction française, le Management par les Objectifs) et d'autre part, le Management par les Moyens (MBM) (Johnson et Bröms, 2001) publié dans l'ouvrage coordonné par Laurent Karsenty La confiance au travail (Chapitre 7, L Karsenty, 2013). Cette comparaison nous a amené à en tirer des éléments pouvant structurer un nouveau modèle de management s'appuyant sur le développement des ressources immatérielles (santé, compétences, confiance, pertinence), et en phase avec une orientation Développement Durable (DD). Notre référence en termes de DD s'appuie sur les travaux de Raworth K. qui propose de maintenir l'économie dans un espace sûr et juste pour l'humanité situé au-dessus du plancher social et en-dessous du plafond environnemental (Raworth, K., 2012).



Fig. 1 : le concept de Donut en DD de Kate Ratworth

Ce modèle de management est appelé le Management Basé sur la coopération, que nous désignons par l'acronyme MBC devenu depuis MBC/R pour ajouter l'appui sur les ressources, élément essentiel du modèle. Le MBC/R n'a jamais été défini dans la littérature ; il est inspiré, sans aucune contrainte épistémologique, à la fois des travaux de recherche en ergonomie ou connexes et en gestion, des travaux personnels de recherche de l'auteur (Bonnin & Bedr, 2001) (D. Bonnin, 2018), et du modèle de l'Économie de la Fonctionnalité et de la Coopération (EFC - [www.ieefc.eu](http://www.ieefc.eu)). Bien que le modèle de l'EFC ne puisse avoir l'ambition de couvrir tous les types d'activité, nous considérons qu'à défaut d'autres modèles économiques orientés développement durable, ce modèle économique est la base structurante de nos travaux.

Ce modèle peut se schématiser de la façon suivante :

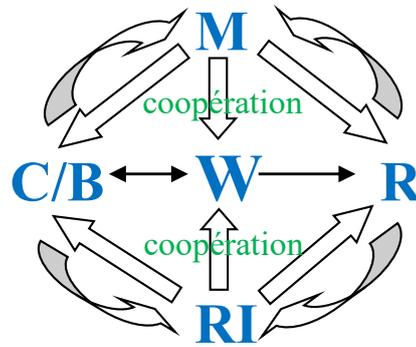


Fig. 2 : MBC/R

Je renvoie à la partie 1 pour les explications concernant ce schéma ou C/ veut dire Client *versus* Bénéficiaire, W, travail, R Résultats, M moyens, RI Ressources immatérielles (Bonnin D., 2019).

Ce modèle MBC/R implique en base que les résultats sont bien la conséquence de la mise en œuvre du travail dans une perspective de coopération, avec l'appui des moyens et des ressources immatérielles : il se démarque donc intrinsèquement du modèle dominant de management par les résultats MBR dont on connaît bien les travers, notamment en production d'externalités sociales et environnementales négatives.

Cette communication permet de détailler les éléments présentés en fin d'article dans l'ouvrage précédemment cité portant sur la confiance au travail (Chapitre 7, L Karsenty, 2013) concernant les grands principes d'un modèle de management basé sur la coopération par les ressources. Pour conserver les principes constructivistes qui nous animent, il faut se garder de proposer des recettes : à ce niveau d'élaboration, le modèle MBC/R se caractérise par la proposition de grands principes orientés par des valeurs, par des modèles explicatifs de référence et un panel de méthodes à choisir et à adapter à chaque entreprise, à chaque situation particulière. C'est donc plutôt un anti-modèle, que chaque utilisateur doit intégrer et adapter aux besoins.

Structuré sur la base du triangle Finalités-Culture-Structure mentionné plus haut (fig. 5, Chapitre 7, L Karsenty, 2013) qui englobe le triangle du management de la performance Objectifs-Ressources-Résultats, les principes du MBC/R seront précisés dans les paragraphes suivants. La première partie a développé la question des finalités de l'entreprise, cette deuxième partie poursuit le développement du modèle avec la question de la culture de l'entreprise, le développement des autres éléments constitutifs du modèle étant reportés à des communications ultérieures.

### CULTURE EN ENTREPRISE

« Si certains praticiens ou courants théoriques soulignent le rôle de la culture comme vecteur d'intégration des individus et réfléchissent aux moyens de stabiliser les valeurs et pratiques des entreprises, d'autres considèrent qu'elle est un vecteur essentiel des processus de changement. Une réflexion est ainsi engagée sur le rôle de la culture comme facteur de cohésion intra-organisationnelle et comme rouage des apprentissages individuels et collectifs » (Godelier E., 2009).

Outre l'instrumentation managériale manipulatoire dont il est parfois question au travers de la culture dite *d'*entreprise, la culture *en* entreprise recouvre pour nous ce qui renvoie à la culture dans l'organisation, en relation étroite avec sa raison d'être. Il s'agit donc de la façon dont les caractéristiques et composantes sociotechniques de l'organisation soutiennent le fonctionnement de l'organisation, sa cohésion, orientent l'action des acteurs des choix stratégiques aux actions de travail mêmes, confortent les coopérations ou les freine. La culture en entreprise est donc très marquée par le modèle dominant de l'économie néo-classique industrielle financiarisée.

À l'aune de l'Economie de la Fonctionnalité et de la Coopération, la culture en entreprise peut être définie par la convergence plus ou moins organisée des formes de conscience du monde dans lequel se projettent l'entreprise et l'organisation et des formes de pensées qui portent les activités de ses acteurs. Ces formes de pensées peuvent être définies synthétiquement « par leurs attentes, les conditions de leur intégration au travail, l'évolution des propriétés du support du service et la perception par les bénéficiaires de l'évolution de ces propriétés » (Du Tertre C, 2001).

Par ailleurs, l'expression formelle et synthétique de l'intégration entre « les finalités » de l'entreprise (Bonnin D., 2019) et la culture en entreprise renvoie à la Raison d'Être de l'entreprise en lien avec les possibilités offertes par la loi Notre et les entreprises à mission. Notons qu'en tant que telle, la raison d'être (ou l'expression formelle de l'intégration Finalités-Culture en entreprise) n'a d'intérêt que si elle est incarnée par les acteurs de l'entreprise, qu'elle est considérée comme une visée constamment intégrée dans tous les actes de l'entreprise et de ses acteurs. Elle est donc soumise régulièrement à une évaluation collective devant associer à la fois les parties prenantes internes et externes de l'entreprise (notamment les clients ou bénéficiaires, les fournisseurs).

Pour le modèle MBC/R, la culture en entreprise se travaille en continu au travers de l'activité déontique de l'entreprise, la production de sa doctrine, c'est-à-dire l'activité que l'entreprise organise avec l'ensemble de ses parties prenantes internes et externes pour régulièrement interroger ses valeurs, sa stratégie, sa visée, son organisation du travail, ses méthodes et ses procédures, les règles écrites et non-écrites, la coopération interne et externe : c'est ce que nous conceptualisons en EFC comme l'un des 5 registres de la performance, la réflexivité, l'internalisation des externalités et les 3 registres classiques qui sont la qualité, la productivité et la rentabilité (Du Tertre, C. 2015). En fait, c'est le développement d'une conscience du monde, de formes de pensées et d'action partagées plaçant le travail au cœur de la culture en entreprise. C'est sur la base de cette centralité du travail que le modèle MBC/R est construit.

### 1. Construite sur le constructivisme

Pour ce modèle MBC/R, la culture en entreprise doit être abordée sur le principe constructiviste<sup>10</sup>, en opposition par exemple au déterminisme ou au substantialisme.

---

<sup>10</sup> En sociologie, c'est la définition qui nous intéresse, le constructivisme est une approche qui envisage la réalité sociale comme une construction sociale : « la démarche constructiviste porte en priorité le regard sur les processus

Une conception substantialiste de l'entreprise suppose que toutes ses dimensions sont observables comme des « réalités » analysables parties par parties de façon externe et experte, chacune de ces parties ayant un périmètre naturel, l'addition de ces réalités formant un périmètre défini tout autant naturel. C'est une approche très statique, considérant que l'analyse experte des éléments du système suffit à mettre en lumière les leviers permettant aux acteurs du système de les actionner, mais cette approche confine rapidement à une complexité qui bride les capacités d'agir en se focalisant uniquement sur le réalisé, occultant une partie du réel, notamment ce qui n'a pas pu être fait (Hubault F. et Du Tertre C., 2008).

Par exemple, sur la prévention des Troubles Psycho-Sociaux (TPS), l'approche substantialiste considère que les Risques Psycho-Sociaux (RPS) existent « en soi » et donc que la prévention de ces risques passe par l'évaluation d'un niveau de risque et de mesures de prévention s'attachant à atténuer les facteurs repérés concernant chacune des dimensions analysées (physiologiques, psychologiques, sociales...), mesures décorrélées du vécu des salarié·es concerné·es (Hubault F. 2010).

Dans le cadre de la question de la raison d'être de l'entreprise, cette approche substantialiste confine à la présentation d'un texte juxtaposant les différentes dimensions choisies d'être mises en avant, sans lien avec la dynamique sociale qui les ont produites et qui pourraient les soutenir dans la durée.

En revanche, l'approche constructiviste considère l'entreprise et ses différentes dimensions comme un construit social en dynamique. En reprenant l'exemple des RPS (Hubault F. 2010), il est alors nécessaire de définir le périmètre des acteurs en cause et leurs enjeux, et de s'efforcer à suivre les actions qui permettent de prendre en charge ces enjeux en s'appuyant sur l'organisation d'Espaces De Retour d'Expérience (EdREX ou de réflexivité, ou EDT, espace de délibération sur le travail ou encore Atelier de partage des pratiques). L'approche est alors « plus "politique", plus stratégique, nécessitant une implication des dirigeants sur la façon d'engager le processus d'évaluation de la performance. Les coûts et les actions censées les réduire- sont suivis sur la base d'un nombre limité d'indicateurs porteurs de sens. » (Hubault F. et Du Tertre C., 2008).

## 2. Valorisant le pluralisme dans l'entreprise

La culture en entreprise comme elle est entendue ici nécessite que la parole de tous les acteurs de l'entreprise (techniciens, managers, commerciaux, ingénieurs, vendeurs, comptables, responsable de la gestion du personnel...) soit libre et suscitée. Cela de façon à pouvoir traiter de façon réactive les réussites et les échecs, ce qui résiste dans le travail, ce qui fait difficulté, ce qui est partagé par les clients, les fournisseurs ou les collègues d'entreprises complémentaires qui participent au service, à la production du produit ou mieux à l'intégration produit-service déployée.

Cette nécessité rejoint le concept du pluralisme développé par Wolf et Morrison (Wolf-Morrison et Milliken, 2000) : à l'opposé des facteurs déterminants de ce qu'ils

---

historiques et sociaux de production du sens et leurs effets en retours sur la « réalité sociale. (Loriol, 2012, p.13) » (Extrait article Internet site Projet BaSES, 2013).

56<sup>ème</sup> Congrès SELF

conceptualisent comme le « silence organisationnel », nous pouvons nous focaliser sur les facteurs qui sont favorables à ce qu'on pourrait nommer l'« écoute organisationnelle ».

Cela peut être résumé en différentes familles de facteurs, le premier d'entre eux étant le droit à l'erreur et son reflet l'acceptation de la critique pour tous et toutes à tous les niveaux de l'entreprise.

Notons que le modèle MBC/R, en réorientant l'activité des managers sur la mise en œuvre des conditions de la coopération et la mise à disposition des ressources nécessaires à l'activité, les amène à quitter leur bureau pour retrouver le contact avec le terrain, le travail de son équipe dans sa réalité vécue ; cela permet de sortir du modèle de management basé sur les résultats, donc sur des prescriptions et du contrôle, à l'origine du refus du feedback négatif mis en avant par Wolf et Morrison.

Le deuxième facteur est qu'il est indispensable de considérer les travailleurs comme généralement intéressés par leur travail, plutôt enclins à s'engager subjectivement et intersubjectivement dans des activités porteuses de sens, prêts à s'investir si, comme le dit François Hubault, « ça en vaut la peine », prêt à s'appuyer sur la coopération pour faire un travail de qualité.

Avec la même approche, c'est aussi une entreprise de tous les âges, caractérisée par « la capacité des organisations à composer avec l'évolution des capacités fonctionnelles des personnes, autrement dit la souplesse des organisations au regard de la variabilité — variété et variation — des capacités fonctionnelles des personnes » (Hubault, 2011, p. 3). En cela, le MBC/R est fondé sur un travail capacitant, dans une organisation capacitante (Falzon, 2005), s'adaptant de façon réactive et dynamique aux variabilités humaines, techniques, temporelles..., devant être porteur de développement individuel et collectif et d'émancipation.

Il est aussi nécessaire que le management s'appuie sur les connaissances, le retour d'expérience de leurs collaborateurs en estimant que c'est en combinant les approches montantes et descendantes que les meilleures décisions peuvent être prises. Dans ce sens, le modèle MBC/R s'appuie sur la mise en œuvre de la subsidiarité pour des prises de décisions au plus près de l'action. Cela va de pair avec l'idée que la confrontation d'avis différents, la délibération sur le travail, l'activité déontique dont il a été question plus avant permet d'obtenir les conditions d'un engagement collectif convergeant et performant.

Dans ce cadre, un haut niveau de pluralisme culturel, social, d'âge, de genre... devient un atout en ouvrant le champ des représentations, des modes de conscience et de pensée, enrichissant les possibilités d'innovation et favorisant la créativité et la réactivité. Cet atout devient particulièrement intéressant dans un monde instable où les projections stratégiques sont de plus en plus hasardeuses et où les activités de service deviennent majoritaires (Du Tertre, 2013).

Un sixième facteur s'exprime au travers de la taille et le nombre de niveau hiérarchique de l'entreprise, une taille humaine et un faible nombre de niveau favorisant « l'écoute organisationnelle ». Pour en favoriser le développement, le modèle MBC/R propose à

56<sup>ème</sup> Congrès SELF

l'organisation d'investir de façon importante dans l'appui au développement des ressources immatérielles (confiance, santé, compétences, pertinence) *via* la mise en place de Dispositifs d'Organisation Réflexive (DOR) en interne et avec les partenaires externes (clients, membres de l'écosystème coopératif, fournisseurs...). Cela prend la forme d'Espace de Retour d'expérience et de réflexivité (EdREF), temps d'échange, de délibération sur le travail réel organisé régulièrement entre pairs, par niveau hiérarchique... Proche des Espace de Délibération sur le Travail (EDT) promu par l'ANACT comme moyen central de la QVT, les EdREX sont essentiels pour instrumenter, formaliser « l'écoute organisationnelle » dans l'entreprise comme ressource de la performance au travers de la mobilisation des ressources immatérielles.

En conclusion, « Capitaliser sur le pluralisme nécessite de créer des systèmes permettant aux salariés de s'exprimer. Créer efficacement des systèmes qui encouragent la prise de parole, cependant, nécessite une compréhension de la dynamique complexe au sein de nombreux systèmes organisationnels qui a contrario maintiennent et renforcent le silence » (traduction personnelle : Wolf-Morrison et Milliken, 2000, p. 721).

### 3. Basée sur la relation de confiance, sur la coopération dans une organisation réflexive

En ce qui concerne la confiance, le référentiel théorique EFC du MBC/R renvoie au concept de ressources immatérielles dont la confiance est un des piliers conjointement avec la santé, les compétences et la pertinence organisationnelle (Du Tertre, C. 2013). En lien étroit avec « l'écoute organisationnelle » abordée ci-dessus et la nécessité d'installer dans l'entreprise et son écosystème coopératif des Dispositifs d'Organisation Réflexives (DOR), La confiance est autant nécessaire en interne dans les relations de travail qu'en externe dans les relations (aussi de travail) avec les bénéficiaires et les autres opérateurs qui complètent l'offre de l'entreprise.

Le MBC/R considère donc l'investissement managérial dans le soutien à la confiance comme un investissement, certes immatérielle, certes non mesurable, certes intrinsèquement intersubjectif, au même niveau que l'investissement en moyens matériels de production, ou en marketing, en R&D, ou en formation. Dans cette approche, les temps nécessaires à mobiliser pour réaliser cet investissement sur les ressources immatérielles sont à intégrer volontairement dans la « composition organique du temps de travail » de tous les acteurs des organisations en cause. Si « travailler, c'est penser » (Du Tertre C, 2001), l'organisation doit évidemment penser ce temps de prise de hauteur sur sa propre activité de travail.

De même, en phase avec la notion de pluralisme, le MBC/R est basé sur un mode de conscience du monde marqué par l'ouverture et le respect des différentes rationalités en présence permettant de développer une culture de la contradiction porteuse de réactivité, de résilience.

En effet, dans un monde de plus en plus imprévisible, où la prospective peine à définir quoi que ce soit de fiable, notre expérience de terrain montre qu'il est impérieux aujourd'hui d'investir dans les qualités du construit social qu'est l'entreprise pour qu'il soit intrinsèquement plus résilient face aux changements nécessaires à mettre en œuvre pour

assurer le développement durable de l'entreprise du point de vue économique, social et sociétal.

Par ailleurs, la confiance (en lien avec les compétences, l'engagement subjectif et la pertinence) est aussi sous-jacente au concept de coopération comme il est défini dans ce modèle : la coopération est la manière de tenir compte de l'activité de l'autre (son travail réel, avec ses contraintes, ses ressources et ses enjeux) dans sa manière de travailler et d'être en activité. Autrement dit, c'est intégrer dans sa propre stratégie de travail les contraintes et les enjeux de l'autre. Complémentaires, trois axes de coopération sont à prendre en compte pour que l'organisation du travail soit en support des coopérations - Fig. suivante : les trois niveaux de coopération (Du Tertre, C. 2013, page 7 et suivantes)

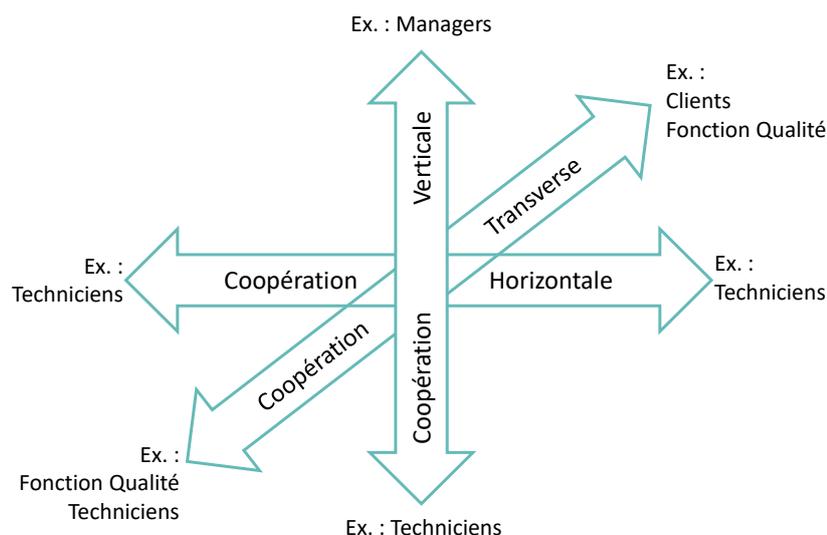


Fig. 3 : les trois niveaux de coopération

Ces trois types de coopération sont à prendre en compte pour mettre en œuvre un Dispositif d'Organisation Réflexive (DOR) :

- la coopération horizontale, celle qui s'exerce entre pairs, entre membres d'un même collectif de travail, d'une même profession, d'un même niveau hiérarchique ;
- la coopération verticale qui s'opère au sein de la ligne hiérarchique propre à toute organisation ;
- la coopération transverse qui se déploie avec les bénéficiaires du service ou avec les fournisseurs ou co-traitants au sein d'un écosystème (coopératif en EFC). La qualité de cette coopération transverse est stratégique vis-à-vis du développement durable, vis-à-vis du modèle de l'économie de la fonctionnalité.

Ces trois niveaux de coopération s'inscrivent dans une organisation réflexive. Nécessaire au soutien de la coopération elle est fondée sur la reconnaissance du travail réel : c'est sa prise en compte (critique, réfléchie) qui permet de nourrir les coopérations.

Trois catégories de dispositifs sont mises en avant (selon des formes concrètes très variables) :

56<sup>ème</sup> Congrès SELF

- les dispositifs d'évaluation : la prise en compte du travail réel demande des espaces et des temps spécifiques d'évaluation, entendus non pas comme des contrôles, mais comme des processus collectifs de collecte d'informations (travail réel), d'analyse et de compréhension (sens partagé), et de délibération (jugement et décision partagés) ; ces espace-temps sont dévolus aux repérages et à l'analyse collective des signaux faibles liés aux travail réalisé et à la mise en récit de l'expérience vécue avec ses événements positifs et négatifs, les moments de plaisir et les moments de tension. Notons que la mise en récit s'éloigne fortement de ce qu'il est convenu d'appeler le « story telling » qui est généralement considéré comme un outil de marketing, ne présentant que les réussites et non les échecs : en ce sens, la mise en récit s'applique à réellement tirer des enseignements de l'expérience passée en considérant l'échec comme un support d'apprentissage (le droit à l'erreur) ;
- les dispositifs de professionnalisation et de régulation : sur la base des enseignements de l'évaluation, de nouveaux savoir-faire, de nouvelles connaissances, de nouvelles règles de travail, le partage d'astuces, peuvent enrichir la compétence professionnelle des participants ; par ailleurs, le partage des difficultés rencontrées dans le travail avec ses pairs est aussi une façon importante de se professionnaliser et de réguler les tensions dans les collectifs de travail ;
- les dispositifs d'innovation : sur la base des enseignements de l'évaluation, de nouvelles propositions peuvent enrichir / faire évoluer soit l'« offre » présentée au client, soit l'organisation interne, les process de travail, les moyens de communication ;
- les dispositifs de remédiation-résolution : sur la base des difficultés ou problèmes qui ne peuvent pas trouver de réponse au niveau des dispositifs ci-dessus plus permanent, il est nécessaire d'organiser des groupes projets pour concevoir les réponses ou les solutions *ad hoc*, mettre en place et suivre les expérimentations puis la généralisation des réponses élaborées collectivement (dispositif ajouté par l'auteur).

En termes d'organisation, ces différents sous-dispositifs sont organisés dans un Dispositif d'Organisation Réflexive (DOR) formalisant les espace-temps, les canaux de circulation de l'information, les supports techniques et méthodologiques nécessaires au fonctionnement institutionnel de la réflexivité en impliquant l'ensemble des parties prenantes internes et externes pertinentes.

#### 4. Permettant les ajustements locaux en fonction de la réalité de terrain

En phase avec la question de la confiance et l'investissement immatériel correspondant, l'évolution servicielle de l'économie aboutit de fait à la nécessité de faire confiance aux salariés porteurs du service dans leur capacité à produire l'arbitrage nécessaire à la coproduction du service avec les autres acteurs de la relation de service dont évidemment avec le bénéficiaire lui-même.

En cela, l'agencement des acteurs est un paramètre important dans la production du service (ou de l'intégration d'un bien et d'un service). Du coup, il est alors incontournable de considérer l'écart entre le prescrit et le réel comme un espace de création de valeur : « selon le fait que la hiérarchie de l'entreprise interprète l'écart entre le service générique (ce qu'elle

56<sup>ème</sup> Congrès SELF

a conçu) et le service effectif comme un dysfonctionnement ou comme un écart co-substantiel au type d'activité engagée, les salariés se trouvent déstabilisés ou au contraire reconnus et accompagnés. L'interprétation en termes de dysfonctionnement conduit à la culpabilisation des salariés considérés comme responsables de ne pas avoir suivi le prescrit de manière suffisamment précise ; l'interprétation en termes d'écart renvoie à une réflexion sur l'évaluation de la qualité, sur les ressources nécessaires à mobiliser pour faire face aux événements, sur une possibilité de valoriser ces événements par l'innovation. » (Du Tertre, 2005, p.41).

**CONCLUSION ET MISE EN PERSPECTIVE**

L'objet de la série d'articles est de tenter de définir un modèle de management basé sur la coopération s'inspirant de façon structurante du modèle de l'économie de la fonctionnalité et de la coopération. Après avoir développé « les finalités de l'entreprise » dans la partie 1, cette deuxième partie s'est attachée à développer la « culture en entreprise », pour en réalité une « culture de résilience » plutôt qu'une culture de la pérennité versus « de l'instabilité et de la précarité des ressources, des compétences et des hommes » (Godelier E., 2009). Les éléments complémentaires seront développés dans des articles ultérieurs. Ils concerneront la Structure de l'entreprise, les Objectifs internes et externes et les Résultats de l'entreprise (Bonnin D., 2019).

C'est notre façon de participer à l'émergence d'un nouveau modèle de gestion, d'organisation, de management sur lequel chacun puisse s'appuyer pour faire évoluer le travail, l'entreprise et le modèle économique surplombant. Pour soutenir le développement d'une vision élargie et moderne de l'ergonomie de conseil en entreprise il nous semble aujourd'hui incontournable d'avoir la possibilité de faire référence à un tel modèle afin que cette discipline d'intervention puisse contribuer à un autre monde, en phase avec la nécessité de s'investir collectivement et à toutes les échelles sur la lutte contre le réchauffement climatique et la perte en biodiversité vers un modèle de société où chacun à sa place, où chacun a la possibilité d'être sur une trajectoire de développement et d'émancipation, une société du sens et du patrimoine commun. Cette visée est en phase avec l'approche de l'ergonomie d'aujourd'hui et de demain présentée dans l'ouvrage Concevoir le travail, le défi de l'ergonomie (Guérin F., Pueyo V., Béguin P., Garrigou A., Hubault F., Maline J., Morlet T., 2021).

**BIBLIOGRAPHIE**

Bonnin D., & Bedr B. (2001). Développement du conseil en ergonomie : vers une prestation de conseil élargie destinée aux très petites, petites et moyennes entreprises, l'ergonomie de la performance globale, « Les transformations du travail enjeux pour l'ergonomie », 32<sup>ème</sup> congrès de la SELF à Montréal les 3, 4 et 5 octobre, SELF-ACE 2001.

Bonnin D. (2018), Intervention dans les petites et moyennes entreprises : de la performance globale à la performance globale et durable, actes du 53<sup>ème</sup> congrès de la SELF, Bordeaux.

Bonnin D. (2019), Pour un modèle de management basé sur la coopération en phase avec un modèle économique orienté développement durable : partie 1. Actes du 54<sup>ème</sup> Congrès de la SELF, Université de l'Ergonomie : Comment contribuer à un autre monde ? Tours, 25, 26 et 27 septembre 2019.

Falzon P. (2005). Ergonomics, knowledge development and the design of enabling environments. HWWE'2005, Humanizing Work and Work Environment Conference, December 10-12 Guwahati, India ; 1-8.

56<sup>ème</sup> Congrès SELF

Du Tertre C (2001), « L'économie immatérielle et "les formes de pensée" dans le travail », in Hubault F. (coord.), Comprendre que travailler c'est penser, un enjeu industriel de l'intervention ergonomique, Editions Octarès, Toulouse, pp. 41-52.

Du Tertre C, (2015). Les nouveaux managers, extrait du livre de Christophe Dejours : Le choix. Souffrir au travail n'est pas une fatalité, Bayard, 2015, pages : 170, 172, 175, 176, 178, 179, 183.

Du Tertre C, (2005). Services immatériels et relationnels : intensité du travail et santé, Activités 2 (1) Avril.

Du Tertre C. (2013), « Économie servicielle et travail : contribution théorique au développement « d'une économie de la coopération », Travailler, 2013/1 n° 29, p. 29-64. DOI : 10.3917/trav.029.0029.

# Pour un modèle de management basé sur la coopération en phase avec un modèle économique orienté développement durable : partie 3 – Management de la performance

Didier Bonnin, ergonomiste et accompagnateur EFC (Économie de la Fonctionnalité et de la Coopération) et Coop'ter (sur l'émergence d'Écosystème Coopératif Territorialisé)

18 bis rue Bernard Mulé – 31400 Toulouse – [d.bonnin@dbefc.fr](mailto:d.bonnin@dbefc.fr) – 06 08 91 43 81

Résumé. L'objet de cette communication est de poursuivre par cette 3<sup>ème</sup> partie la description d'un modèle de management alternatif au modèle dominant de management basé sur le contrôle et les résultats (MBR), permettant de dépasser le modèle de management basé sur les moyens (MBM) en y intégrant un objectif de développement durable au sens des travaux de Kate Raworth avec le concept du « donut ». Ce modèle, que nous définissons comme le modèle de management basé sur la coopération par les Ressources (MBC/R), s'inspire pour ses fondements théoriques sur le référentiel de l'économie de la fonctionnalité et de la coopération (EFC). La partie 1 développe les questions de finalités de l'entreprise, la deuxième partie développe la question de la culture en entreprise vue avec cette nouvelle perspective économique. Cette troisième partie se focalise sur le management de la performance. Le MBC/R vise à dépasser les limites des approches traditionnelles, souvent perçues comme autoritaires et technocratiques. Il met l'accent sur l'autonomie (avec les ressources *ad hoc*), la confiance et la reconnaissance des efforts individuels et collectifs. L'article souligne également l'importance de la subjectivité dans le travail, en référence aux travaux de Clot et Hubault, et propose un environnement de travail capacitant où les systèmes technologiques soutiennent l'activité humaine avec un reporting optimisé pour permettre aux managers de se concentrer sur le soutien aux équipes opérationnelles. Il met aussi en lumière l'importance des régulations et des échanges pour construire un sens commun et améliorer la santé des travailleurs tout en les amenant à se professionnaliser.

Mots-clés : Management, Économie, Travail, Coopération, Développement Durable.

## For a management model based on cooperation in phase with a sustainable development-oriented economic model: part 3 – Performance management

Abstract: The aim of this paper is to continue in Part 3 with the description of an alternative management model to the dominant model of management based on control and results (MBR), allowing an improvement of the model of management based on means (MBM) by the incorporation of a sustainable development objective as defined by Kate Raworth with her "Donut" concept. This model, which we define as the management model based on cooperation by resources (MBC/R), is theoretically founded of the model of the Economy of Functionality and Cooperation (EFC). Part 1 develops the questions of corporate goals seen with this new economic perspective; the second part develops the question of corporate culture. This third part focuses on performance management. MBC/R aims to overcome the limitations of traditional approaches, often perceived as authoritarian and technocratic. It emphasizes autonomy (with *ad hoc* resources), trust and recognition of individual and collective efforts. The article also stresses the importance of subjectivity in work, with reference to the work of Clot and Hubault, and proposes an empowering work environment where technological systems support human activity with optimized reporting to enable managers to focus on supporting operational teams. It also highlights the importance of regulations and exchanges to build shared meaning and improve workers' health, while encouraging them to become more professional.

Keywords: Management, Economic, Work, Cooperation, Sustainable Development.

**SOMMAIRE****Introduction****Un management à la française qui pose problème****Quelle vision du travail ? Les limites actuelles****Introduction : la vision du travail dans le modèle industriel****Développement – La coopération au travail mise à mal :****Quelle vision du travail en EFC : Coopération et reconnaissance de « ce que ça demande »****Caractérisation du travail visée par le MBC/R****Bibliographie****INTRODUCTION**

Faisant suite aux 2 communications précédentes, parties 1 sur les Finalités de l'entreprise et partie 2 sur la Culture en entreprise (Bonnin D., Congrès Self 2019 & 2022), cette troisième partie développe la question du management de la performance dans le cadre de ce nouveau modèle de management, le Management Basé sur la Coopération par les Ressources (MBC/R), modèle de management correspondant au référentiel de l'Économie de la Fonctionnalité et de la Coopération (EFC-www.ieefc.eu). Cela renvoie au support choisi pour développer ce modèle de management, la théorie du management de la performance développée par Bescos concernant le contrôle de gestion et le management (Bescos, 1997).

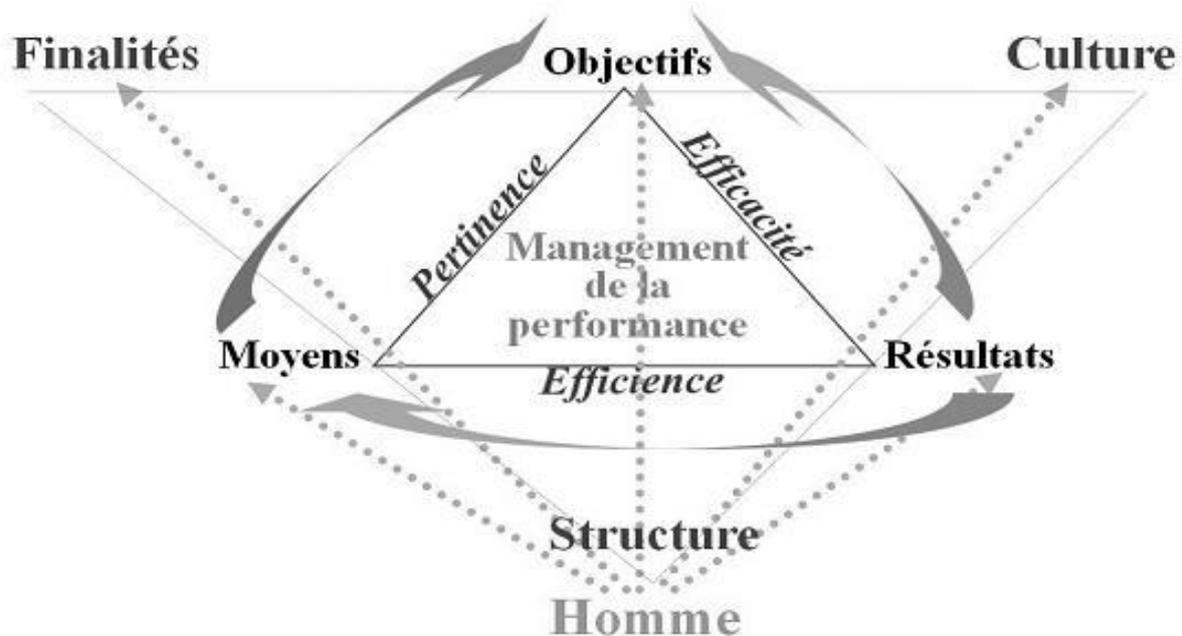


Fig. 1. – Contrôle de gestion et management (librement adapté de Bescos, 1997, p. 69).

Dans ce schéma (fig. 1), nous faisons le lien entre le management de la performance et la construction du sens au travail, en mettant en avant la part éminemment humaine des différents éléments du schéma proposé. Dans l'entreprise, des acteurs différents ont en charge d'une part la définition et la gestion des finalités déclinées en objectifs, et d'autre part la définition des moyens et des ressources pour obtenir des résultats en relation avec ces objectifs. Chacun des liens représente des activités de travail qui nécessitent des échanges et des rétroactions qui sont autant de supports à la fois de la performance globale et durable du système et de la construction du sens.

Les régulations (flèches) sont autant d'espaces de discussion sur et dans le travail (des espaces de réflexivité) qui sont porteurs à la fois de performance et de santé pour les acteurs du système : en ce sens, Bourgeois et François Hubault (Bourgeois et Hubault, 2008) construisent en plusieurs étapes un modèle de la performance qui permet de comprendre l'impact de l'évolution servicielle de l'économie. Les développements proposés par François Hubault, Gilbert De Terschac avec les lieux de régulations froides et Mathieu Detchessahar avec l'importance donnée à la parole dans le travail et les lieux d'explicitation des contradictions et de prise en charge des tensions formelles ou informelles (Destchessahar, 2009, p. 7), se rejoignent dans la mise en exergue de l'importance d'espaces de régulation pour la construction d'un modèle d'entreprise plus respectueuse de la santé humaine.

La question du mieux-vivre au travail et de la confiance, en relation avec les modèles d'organisation de management et de gestion, renvoie aussi de façon centrale à la qualité subjective du travail. Ces questions autour de la qualité du travail et de l'importance de la subjectivité dans le travail sont développées par Yves Clot (Clot, 2010) avec la notion de qualité ressentie du travail et la notion du pouvoir d'agir. François Hubault (Hubault, 2010) met la subjectivité au cœur du système avec la notion du travail comme usage de soi (cf. fig. 2 ci-dessous). Ici l'activité est considérée comme un travail de médiation entre d'une part la faculté d'être affecté et d'y être pour

quelque chose et, d'autre part, l'efficacité et l'utilité du travail. D'après ces théories, la tension entre le pôle « qualité du travail ressentie » et le pôle « résultats quantitatifs » provient des difficultés qu'il y a à être identifié comme responsable personnellement et individuellement en participant aux résultats globaux quand, en même temps, la capacité à pouvoir y « être pour quelque chose » est laminée par des marges de manœuvre et des moyens alloués toujours en diminution (ou des objectifs toujours croissants à moyen constant).

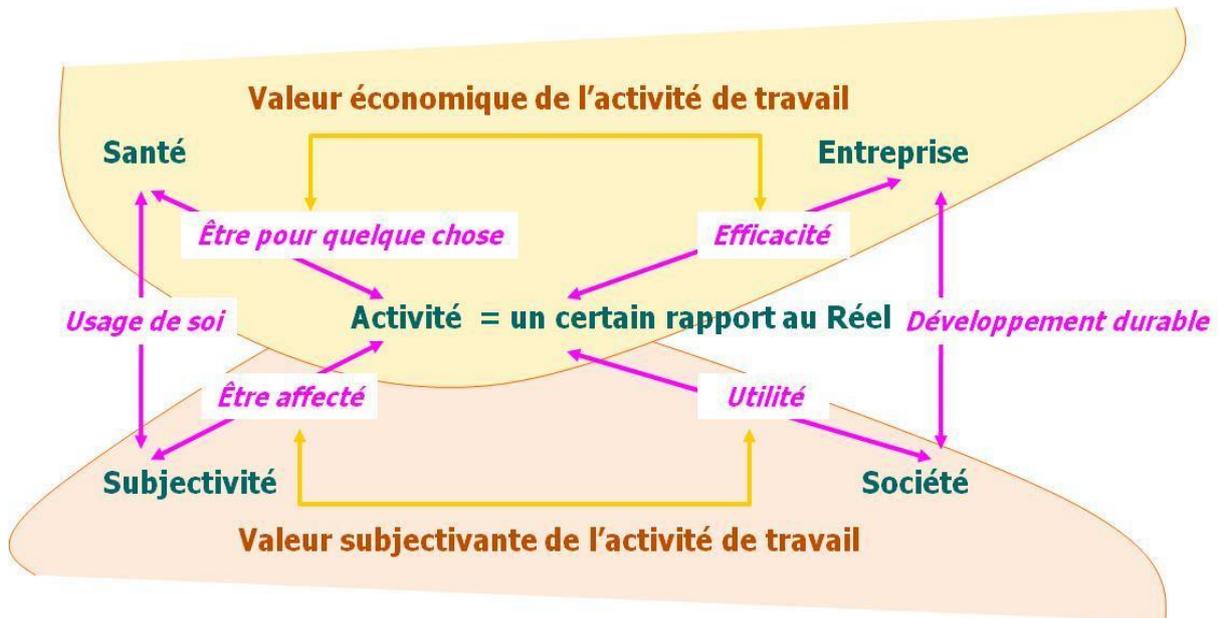


Fig. 2. – Activité de travail et usage de soi (Hubault, 2010, p. 5)

Pour leur part, sur la même base (le cœur du schéma sur le management de la performance (fig. 5), Fabrice Bourgeois et François Hubault (Bourgeois et Hubault, 2008) construisent en plusieurs étapes un modèle de la performance qui permet de comprendre l'impact de l'évolution servicielle de l'économie : depuis le modèle de la performance comme il est présenté par ses auteurs (fig. 3 ci-dessous) jusqu'à un modèle alliant construction du sens et efficacité au travail (fig. 4).

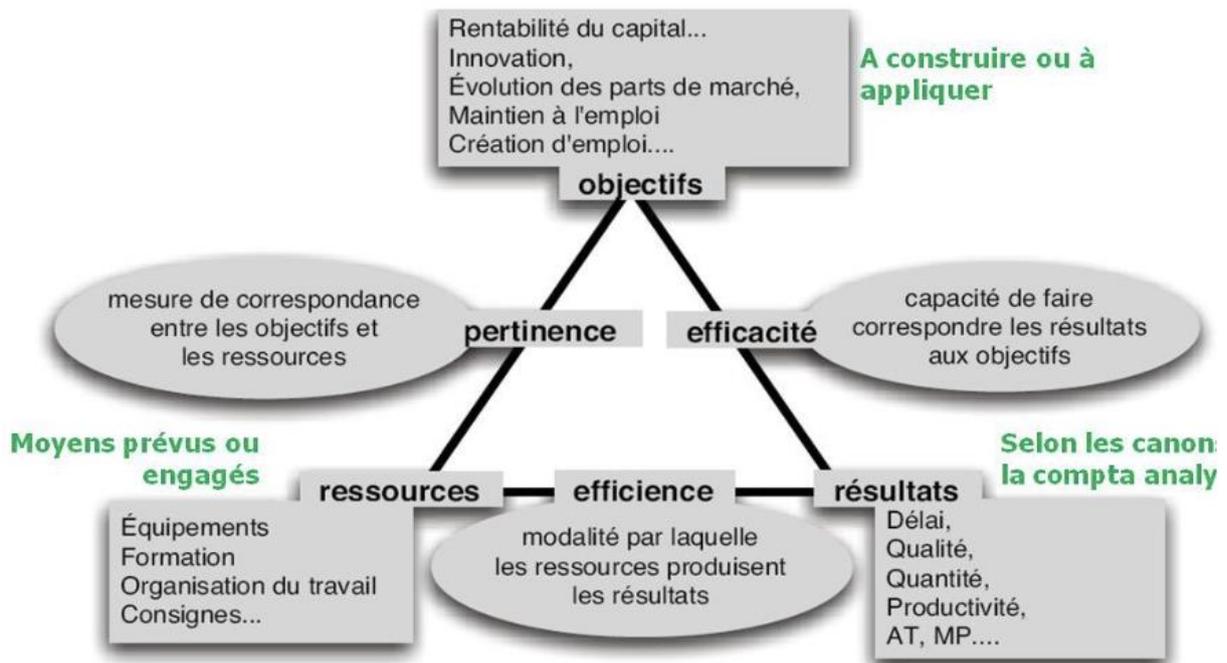


Fig. 3. – Le modèle classique du gestionnaire (d'après Bourgeois et Hubault, 2008, p. 30).

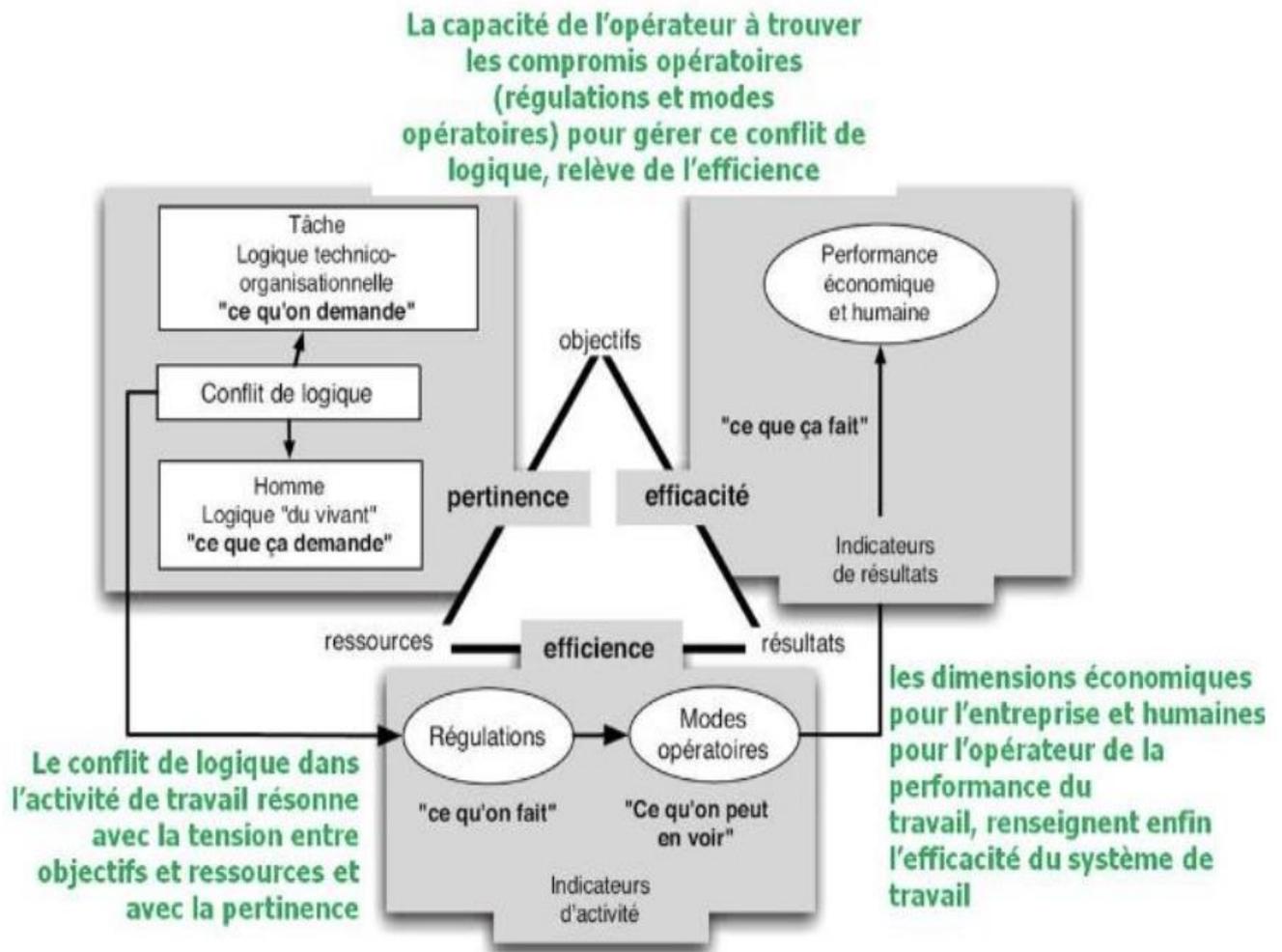


Fig. 4. – Le modèle de la performance alliant sens et efficacité (d'après Bourgeois et Hubault, 2008, p. 33).

### UN MANAGEMENT À LA FRANÇAISE QUI POSE PROBLÈME

Un certain nombre d'articles et d'études récentes (articles Enquête sur le management à la française Alternatives Économique, février 2024 n°443, Enquêtes sur les conditions de travail (EWCS) et sur la qualité de vie d'Eurofound, La Fabrique de l'industrie, 2016) montre que le management dits « à la française » se caractérise encore trop souvent par les qualificatifs « autoritaire, technocratique, vertical » : « On observe encore, de nos jours, dans les grands groupes industriels comme dans les TPE, PME et PMI, l'existence d'une hiérarchie autoritaire, voire autoritariste, où les phénomènes d'absence d'écoute et d'esprit d'équipe, d'individualisme et de déficit d'analyse opérationnelle sont légion » (E. Etisio, A. Mascotto, 2021). Notre expérience de terrain, en tant qu'ergonome de l'activité et accompagnateur d'entreprises sur des trajectoires vers l'EFC, nous amène à définir pour une part non négligeable de managers une approche de type « paternalisme latent », souvent issu d'une formation d'ingénieur ou d'école de commerce : cette approche du management est pensée par les managers avec les connaissances du fonctionnement humain liées à leur propre expérience, sans référence aux connaissances développées par les différentes disciplines scientifiques humaines et sociales, notamment la psychologie du travail, l'ergonomie de l'activité, la sociologie des organisations, la psychodynamique du travail, la psychologie sociale. De fait, la plupart des managers n'ont pas eu de formation en sciences humaines et sociales dans leur cursus d'apprentissage, ils sont généralement plus formés avec une approche ingénieuriste, une approche techniciste ou commerciale. Cette approche managériale les amène à considérer que ce qui est bon pour eux, doit aussi l'être pour les autres, sans se poser la question des contextes, statuts, parcours, histoires différentes de leurs collaborateurs, ce qui rendent inadéquates les décisions prises et très décevantes leurs réactions.

Notre réflexion sur un modèle de management en phase avec celui de l'EFC, nous amène à mettre l'accent sur ce qui empêche un management basé sur la coopération par les ressources (MBC/R) et donc aux questions de travail sous-jacentes.

### QUELLE VISION DU TRAVAIL ? LES LIMITES ACTUELLES

La figure 5 ci-dessous, essaie de représenter les éléments de structuration du travail qui posent problèmes aujourd'hui de façon générale, notamment qui pèsent négativement sur la coopération : c'est évidemment moins prégnant dans les TPE ou les PME que dans les grandes organisations, mais la pression culturelle de cette approche du travail

pèse de façon plus ou moins consciente sur tous les acteurs, dirigeants comme salariés, indépendants, sous-traitants, usagers et consommateurs. Dans ce cadre de tous ces éléments qui pèsent sur le travail, la coopération, concept central de l'EFC comme support de l'engagement subjectif au travail et support de la création de valeur, est gravement mise à mal. Par coopération, nous entendons une relation de réciprocité où chacun intègre dans sa propre stratégie les contraintes et les enjeux des autres dans le cadre d'objectifs communs, voire d'une visée commune.

Ces caractéristiques du travail d'aujourd'hui forment autant de limites à dépasser au travers du modèle EFC visé.

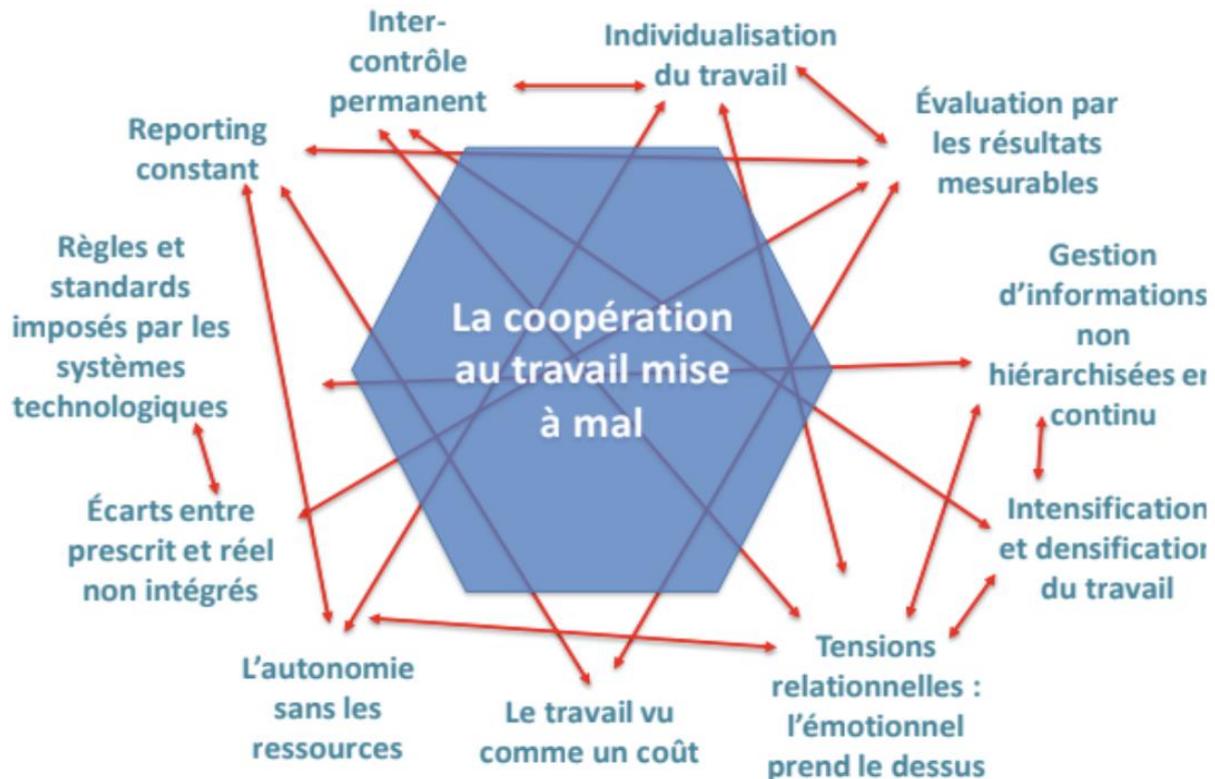


Fig. 5 : La coopération au travail mise à mal.

### Introduction : la vision du travail dans le modèle industriel

« Par logique industrielle, nous entendons une approche de la production consistant principalement en la production d'un produit – bien ou service – normalisé voire standardisé, reproductible et échangé sous un mode transactionnel (c'est-à-dire que la personnalité des échangeurs est réputée sans effet sur la réalisation de l'échange). Cette logique industrielle tend ainsi à la normalisation des attributs matériels des produits, à la recherche d'une productivité assise sur les économies d'échelle, l'intensification du travail et le progrès technique (C. Du Tertre 2013, p.112) ; et met en œuvre des processus formalisés et standardisés, visant à rendre possible l'automatisation et la prévision du résultat » (Detchessahar, Journé et Kessous 2003, p. 104 ; Veltz 2015, p. 25-27 ; Hatchuel 2015, p. 46-47, cités par Romain Demissy, 2018).

### Développement des items présentés fig.5

**Écarts entre prescrit et réel non intégrés** : nous y reviendrons en détail en infra car cet écart représente en réalité le sens du travail lui-même. C'est dans cet écart que l'opérateur engage son esprit, son cœur et son corps pour répondre à la résistance du réel. Dans une perspective industrielle, les écarts entre prescrit et réel sont considérés comme des problèmes à résoudre. Le travail est pensé comme l'exécution du prescrit, ce qui revient à réduire le travail au geste, à la tâche. François Hubault avance que cela revient à considérer le travail et l'action des machines comme répondant aux mêmes lois... cela est aussi cohérent avec une vision des économistes dits « standards » qui font du travail un facteur de production dont le rendement peut être connu à l'avance et comparé à celui du « capital » (au sein des outils techniques). Quand les variabilités sont importantes, par exemple dans le cas de production avec des intrants biologiques, la standardisation devient plus difficile. Dans les services, l'écart est encore plus incompressible : s'y joue la construction du sens et des pistes de proposition de valeur nouvelle et d'innovation.

**Le travail comme un coût** : en effet, le travail est généralement présenté bien plus comme un coût, donc à réduire, que comme le vecteur ultime de la création de valeur. Sans travail, pas de création de valeur même dans l'industrie de process où il est possible d'avancer que les systèmes techniques, les technologies, les logiciels... sont en fait du travail fossilisé (du travail de chercheur, d'ingénieur, de producteur, d'exploitant...). Donc, quelques soient les

configurations productives, le travail reste la base de la création de valeur. Cela est encore plus flagrant dans les services relationnels où c'est alors l'opérateur lui-même qui est porteur du service par son travail. Soigner la qualité du travail, son contenu, son utilité, les moyens mis à sa disposition est donc une ressource de performance qu'il est dommage de laisser de côté.

**L'individualisation du travail :** avec le mieux vivre en entreprise et son verso, le mal-être en entreprise, voire la souffrance au travail, émerge à nouveau la problématique de la dimension collective du travail face à vingt ans de politiques de Ressources Humaines fondées sur l'individualisation, quelque fois avec réussite s'il est question de parcours de formation en lien avec la GPEC, mais avec beaucoup d'effets pervers quand il est question d'évaluation, de rémunération ou de talents. En effet, quand le management met en avant les « talents » de l'entreprise, elle envoie un signal très négatif à tous les autres, dont certains n'ont pas besoin de ça pour manquer de confiance en eux. Quand la rémunération est liée à des résultats individuels, il y a un fort risque que le travail collectif soit rendu plus difficile. De même, aux dires de beaucoup de managers, l'évaluation annuelle pose plus de problèmes qu'elle n'en résout notamment du fait qu'elle focalise sur les résultats atteints ou non, plutôt que sur la reconnaissance des efforts réalisés dans le travail. Cela génère finalement de la mise en compétition sur les résultats, ce qui ne peut que participer à la destruction des collectifs de travail et amener à un inter-contrôle permanent entre les membres d'une même équipe de travail... : dans ce cas la coopération est empêchée ce qui va avoir nécessairement des effets sur la performance individuelle et collective et sur la santé des personnes. Finalement, l'individualisation forcenée est la négation de la dimension nécessairement collective du travail : pouvons-nous réellement travailler seul ? Et pourtant on fait comme si le travail ne dépendait que des « talents » individuels en se focalisant uniquement sur les compétences des individus. Notons que la généralisation du télétravail liée aux obligations de le mettre en œuvre pendant la crise sanitaire 2019-2022, met en exergue de façon encore plus importante les défauts de l'individualisation dans le travail.

**Évaluation par des résultats dénombrables et mesurables :** l'approche managériale dominante est absolument marquée par ce qu'on appelle en France le management par les objectifs, mais qui est en fait en réalité un management par les résultats. Les années 90 ont permis aux approches et méthodes de la « qualité totale », relayées depuis les années 2000 par le Lean Manufacturing (ou Lean Management) de s'imposer partout, dans tous les secteurs. Ce mouvement de rationalisation organisationnelle est marqué par la nécessité de tout mesurer avec de multiples indicateurs permettant in fine une simplification outrancière au travers d'indicateurs synthétiques (par exemple le Taux de Rendement Synthétique dans l'industrie). L'analyse sociotechnique des organisations en résultant montrent que la démarche débouche sur une mise à distance du réel, ce que nous pouvons appeler une déréalisation du travail avec des conséquences avérées sur la santé (Par exemple : étude européenne Valeyre, 2006, ou pour la France Gregor Bouville, Céline Schmidt, Nov. 2014). Il est aussi possible de montrer que le modèle d'organisation mis en œuvre avec le Lean est finalement le moins flexible du fait qu'il enferme la trajectoire d'organisation dans une système à horizon figée (le moins d'écart possible entre prescrit et réel, The One Best Way), de plus en plus sans alternative, sans marge de manœuvre pour s'adapter aux multiples évolutions techniques, technologiques, sociales et sociétales. Elle débouche sur la focalisation sur des indicateurs qui, parce que choisis en fonction de la capacité pour les systèmes de les mesurer constamment et de préférence en temps réel, ne révèlent absolument pas la réalité du travail vécue par les salariés : en d'autres termes, ils n'ont pas de sens par rapport au travail. Le travail réel devient alors de plus en plus invisible, l'engagement subjectif, c'est-à-dire l'usage de soi dans le travail, fortement dégradé, la performance individuelle et collective délitée. La santé, vue comme possibilité de s'engager subjectivement dans une activité de développement personnelle, est alors en souffrance, psychologiquement et physiquement (cf. développement en infra). Dans cette perspective, il y a plusieurs hypothèses à mettre à jour : celle selon laquelle le travail n'est que l'exécution des consignes et celle conduisant à penser qu'il est possible d'anticiper parfaitement le réel... Cette évaluation est tournée vers la question de la maîtrise, principal enjeu dans une perspective industrielle (s'assurer que l'activité est conforme au plan). Cela fait reposer la valeur du travail uniquement sur la valeur de la conception du travail. C'est aussi lié à une hypothèse qui veut que les personnes en situation de travail ne participent pas à la conception de leur travail (le terme « opérateur » traduit cela). Symboliquement, ça veut dire que la valeur du travail repose sur le travail de ses concepteurs et non sur celui des opérateurs (qui eux n'ont qu'à appliquer des consignes). Que dire du sens d'un travail pensé comme sans valeur ou encore de cette idée que l'on devrait nier aux personnes en situation de travail la possibilité de mettre d'eux-mêmes dans leur travail... ; une injonction mortifère si on suit Simon Weil qui définit l'expression de la vie comme cette incapacité à abdiquer la créativité dans toutes nos actions (Cf. développement sur la subjectivité en infra).

**Un reporting constant :** en relation avec la quantophrénie mentionnée ci-dessus, le management d'aujourd'hui est souvent marqué par l'envahissement de la structure organique de temps de travail par des temps dévolus au reporting. Reporting multiple pour alimenter les différents services de l'entreprise en indicateurs chiffrés en temps réel (le service production, le service RH, le service qualité, le service de gestion...) qui finit par manger le temps des managers et les amène à s'éloigner des équipes qu'ils encadrent : leur connaissance de la réalité du terrain s'étiole, leur légitimité avec, le sens de leur travail est détruit ce qui les amène dans certains cas au burn out. Cela rejoint l'idée toujours sous-jacente que le résultat dit tout du travail car celui-ci n'est qu'exécution des consignes.

**Gestion d'informations non hiérarchisées en continu :** la mise en place de messagerie instantanée renforce les injonctions de reporting constant et soumet les personnes à un flux incessant d'informations, souvent non hiérarchisées, donc à traiter dans l'instant, ce qui est évidemment impossible et ne permet pas de concentrer l'effort de travail sur ce qui crée réellement de la valeur. Là aussi, quand cela atteint un niveau ingérable, l'obésinfo peut alors provoquer des troubles psychosociaux comme le burn out ou la dépression. De façon plus générale, cela a à voir avec l'idée d'un travail qui ne serait qu'une somme de tâches à exécuter et pour lequel il n'y a pas de durée au sens d'Henri Bergson (un philosophe français du début du 20<sup>ème</sup> siècle).

**Intensification et densification du travail :** du fait de la course au volume à coût toujours moindre dans un marché généralement saturé, engendrée par le modèle économique industriel financiarisé, plusieurs solutions s'offrent aux entreprises. En dehors de la solution de délocalisation dans un pays à bas coût salarial, une fois les gains de productivité obtenus, il ne reste que la quantité de travail à augmenter : soit produire le même volume en moins de temps ou produire plus dans le même temps. L'intensification/densification du travail est une cause majeure de maladies professionnelles dites Troubles Musculosquelettiques avec un impact sur le PIB évalué, pour la France, à plus de 3 milliards d'Euros annuels. Cela correspond à une atteinte à la santé importante dans les industries de main d'œuvre, mais aussi par exemple dans le tertiaire avec la maladie du canal carpien qui touche souvent les plus engagés dans le travail et, hormis les secteurs où le travail engendre de l'usure physiologique, touche les opérateurs de tous âges et genres.

**L'autonomie sans les ressources :** en lien avec la propension de l'approche normative de la qualité à tenter de réduire au maximum l'écart entre le prescrit et le réel, l'injonction d'autonomie dans le travail vient renforcer les risques psychosociaux. Les mécanismes en cause sont : l'isolement que cela produit, la réduction des marges de manœuvre liée à la réduction de l'écart entre prescrit et réel, la baisse ou la stabilisation des ressources fournies alors que l'injonction d'autonomie est souvent couplée à une augmentation des résultats escomptés. Les risques pour la santé mentale sont alors majeurs, souvent aggravés par une perte en compétences. Cette perte en compétences est généralement associée à une non-reconnaissance des efforts fournis alors que la mobilisation des ressources humaines est poussée à l'extrême.

**Tensions relationnelles où l'émotion prend le dessus :** dans ce cadre de travail délétère, dont certains sont heureusement encore préservés, les tensions relationnelles s'exaspèrent en portant uniquement sur les caractéristiques chargées d'affects négatifs des personnes. Les protagonistes considèrent alors que les causes des problèmes vécus sont liées uniquement aux caractéristiques des personnalités de chacun : cette personnalisation des causes des dysfonctionnements masque les causes réelles qui sont à rechercher dans l'organisation du service ou de l'entreprise, particulièrement l'absence de délibération sur le travail réel dans le service en cause (ou ailleurs dans un autre service). Cela conduit à déprofessionnaliser les problèmes et donc à priver les managers de capacité à prendre en charge ce type de question. Lorsque l'on personnalise trop, cela revient à dire « il ou elle est comme-ci, on n'y peut rien »... cela réduit considérablement l'ambition du travail de management. En lien avec les évolutions constantes de l'organisation, la mise en cause du travail bien fait, une pression sur les résultats trop importante, la disjonction entre les valeurs des personnes et celles de l'entreprise... (cf. ci-dessous), les troubles psychosociaux sont alors de mise, mixant des problèmes de santé physique et mentale, des problèmes de compétences et de confiance.

**Règles et standards imposés par les systèmes technologiques :** en prolongement des développements précédents, les NTIC dans les entreprises, intrinsèquement, mais encore plus avec les dernières technologies, donnent le pouvoir d'organisation du travail aux ingénieurs, notamment aux informaticiens, qui culturellement sont rétifs à considérer la nécessité de laisser une marge de manœuvre entre le prescrit [ce qui est inscrit dans les procédures, les règles, la définition des moyens...] et le réel de l'activité de travail. Il y a un enjeu de maîtrise du processus de production qui ne peut passer que par la technologie car celle-ci se maîtrise... Par ailleurs, il y a de plus en plus d'opacité dans le fonctionnement des outils techniques et technologiques qui tend à les naturaliser et à déposséder les personnes en situation de travail d'une capacité de critique (l'IA extrême cette dépossession). Une hypothèse est que comme pour l'évaluation, le système technique déforme la perception du réel (comme quand on a un marteau on a tendance à ne plus voir que des problèmes de clou, surtout quand le travail est pensé comme le geste du coup de marteau, et que l'on compte les coups de marteau, car le nombre est sensé dire la qualité du travail...). Or, 1. philosophiquement, la technologie doit être au service de l'humain, non pas l'inverse, 2. l'homme fonctionne sur une logique du vivant qui se traduit par des variabilités importantes inter et intra-individuelles, 3. les systèmes techniques ne fonctionnent jamais de façon nominale, ils évoluent en fonction de la variabilité des intrants et du fait de l'usure différentielle dans le temps des différents composants. Il est donc absolument nécessaire que le système technique soit conçu pour répondre aux besoins de l'activité, comme support de l'activité humaine de production, laissant des marges de manœuvre pour absorber les différentes variabilités sociotechniques, laissant le droit à l'erreur, vecteur par ailleurs d'apprentissage. Pas de performance sans gestion intelligente de l'écart prescrit-réel. Ces réflexions rejoignent les critiques du lean dogmatique développées par Didier Bonnin (D. Bonnin, 2016).

**QUELLE VISION DU TRAVAIL EN EFC ? COOPÉRATION ET RECONNAISSANCE DE " CE QUE ÇA DEMANDE "**

Face à ces limites, le MBC/R développe une autre approche managériale qui peut se schématiser de façon suivante (Fig. 6).

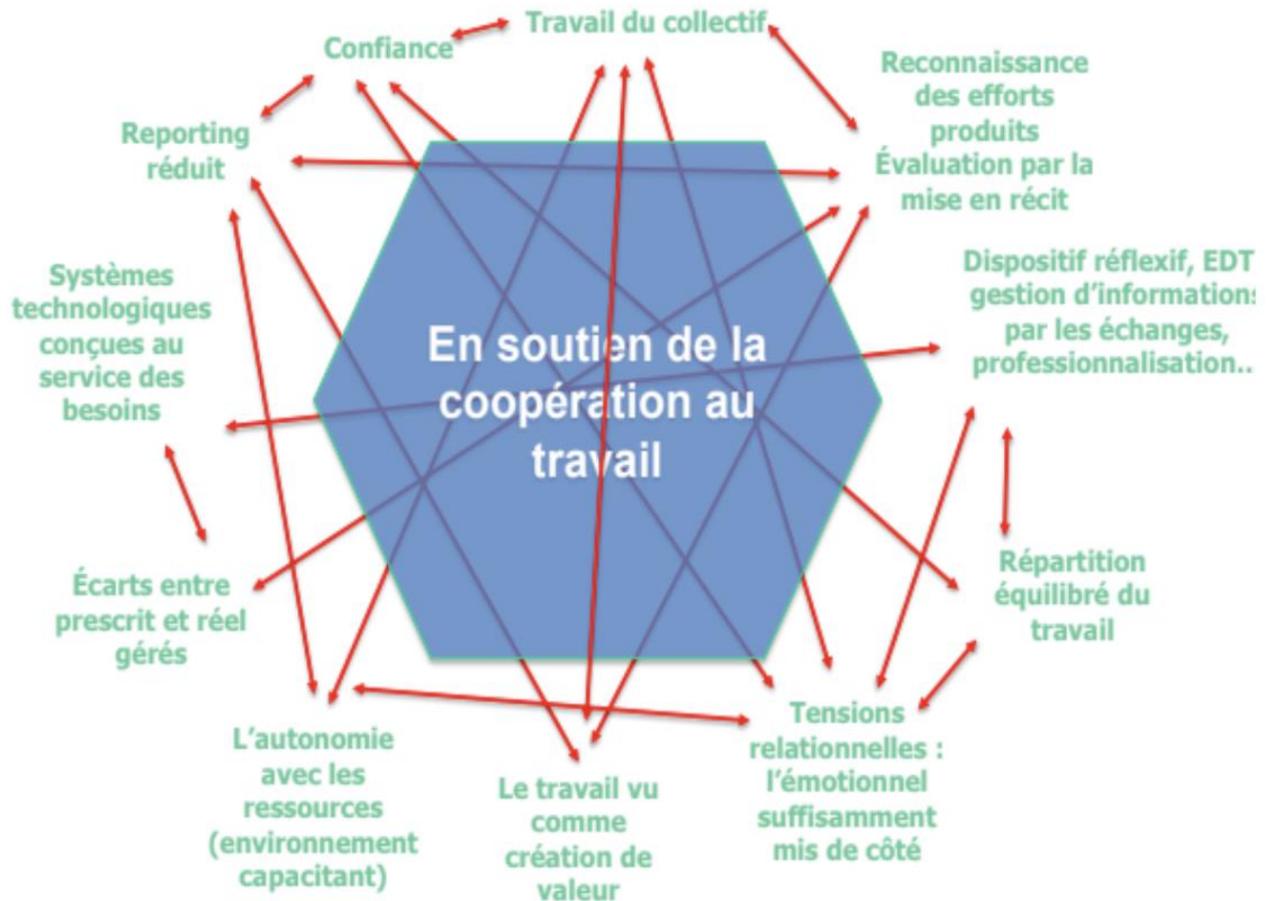


Fig. 6 : un management en soutien de la coopération

Sans chercher l'exhaustivité, la figure ci-dessus essaie de représenter les éléments de structuration du travail visés par le modèle EFC : l'ensemble de ces éléments vient en soutien d'un management basé sur la coopération par les ressources, la reconnaissance des efforts produits pour créer la valeur et la création de valeur s'appuyant sur la dynamique servicielle.

#### Caractérisation du travail visée par le MBC/R :

**La confiance** : définition « l'assurance que l'on a vis-à-vis des autres dont on dépend pour croire que les choses vont bien se passer ». Le travail est un lieu particulièrement riche en interdépendance. Entre collègues, entre cadres et employés, entre direction et salariés ainsi qu'avec l'extérieur, entre clients et fournisseurs etc. Dès lors qu'on est dépendant d'autres personnes et que l'atteinte de l'objectif n'est pas certaine, il faut faire confiance pour s'engager, pour travailler. Un certain nombre de maux du travail actuels proviennent d'une perte de confiance réciproque entre les différents acteurs (L. Karsenty, 2013, *La confiance au travail*). Dans les services relationnels, le travail fait face justement à une incertitude fondamentale liée à l'hétérogénéité des bénéficiaires et des contextes, la confiance est alors un moteur essentiel de la qualité de cette relation et du service effectif rendu. De même, dans les relations de travail et particulièrement dans les relations entre manager et collaborateurs, mais aussi à un autre niveau dans les relations entre services différents à l'intérieur de l'entreprise, la confiance est un facteur déterminant de la qualité du travail collectif, un moteur déterminant dans l'engagement subjectif et intersubjectif de chacun, de la capacité à coopérer, donc au bout du compte de la performance servicielle du système.

**Travail du collectif** : « les conditions organisationnelles favorisent le pouvoir d'agir des collectifs de travail et vice versa le développement de l'activité repose sur des modalités de régulations collectives horizontales, verticales [et transverses (en lien avec les coopérations du même type)]. « Les possibilités de réélaboration des règles par le collectif de travail sont un instrument de l'action individuelle. Les marges de manœuvre issues de cette activité collective donnent des ressources pour la santé au travail » (S. Caroly, ) tandis que la santé est une ressource de la performance de travail. Les managers, dans une perspective de management basé sur la coopération par les ressources, intègre donc ce travail du collectif comme objet du travail de management avec d'autres objets comme le travail de traduction des informations descendantes et remontantes.

**Dispositif Réflexif, Espace de Délibération sur le Travail...** : cf. développements précédents.

**Tensions relationnelles, l'émotionnel suffisamment mis de côté :** comme cela a été présenté précédemment, l'engagement subjectif et intersubjectif dans le travail implique les affects au travers de l'usage de soi. La question devient « suis-je pour quelque chose dans la manière où les choses tiennent ensemble en rapport avec suis-je affecté par ce que je vis ? » et demande de « suspendre l'affectif, ne plus opposer les personnes mais débattre des difficultés liées aux tâches prescrites, reconnaître ainsi l'intelligence effectives de chacun, enfin accepter l'arbitrage » (Le Choix, Christophe Dejourns), voilà ce qui permet dans des dispositifs d'organisation réflexive (DOR) *ad hoc* de trouver des réponses aux difficultés de travail rencontrées.

**La reconnaissance des efforts produits :** cf. développements précédents.

**L'évaluation par la mise en récit :** l'évaluation du travail passe plutôt par une appréciation subjective, mieux, intersubjective car partagée par un collectif, au travers d'un retour sur l'activité et notamment sur les caractéristiques des coopérations mises en œuvre. L'important est plus de se mettre en accord sur les signaux faibles retenus, sur les faisceaux d'indices significatifs, sur les éléments de récit relatant les activités de coopération pour infléchir l'avenir, que d'aligner des chiffres et additionner des éléments hétéroclites.

**Le travail vu comme vecteur de création de valeur :** c'est au cœur du modèle de l'EFC avec le concept de centralité du travail dans la dynamique servicielle de création de valeur (cf. développements précédents).

**Autonomie, ressources, environnement capacitant :** le développement d'une réelle autonomie dans le travail participe du travail de management basé sur la coopération et par les ressources. C'est à mettre en lien avec le soutien au développement des ressources immatérielles telles que les compétences et la confiance qui sont sous-jacents à une réelle autonomie. De même, le travail en amélioration permanente, pour que l'organisation du travail apporte les ressources et les moyens matériels et immatériels à la réalisation du travail au travers de ce que l'on peut appeler un environnement capacitant, c'est-à-dire un environnement qui permet au sujet de transformer ces capacités en compétences.

**Gestion de l'écart Prescrit-Réel :** comme cela a déjà été vu, il n'est pas question de réduire à néant cet écart car il est utile pour amortir les multiples variabilités des contextes et les multiples variabilités inter et intra- individuelles. La question qui se pose au manager est bien alors de gérer cet écart de façon que le cadre du travail soit suffisamment sécurisant et en phase avec les réalités vécues. L'objectif est alors de formaliser tout ce qui est nécessaire et de laisser libre tout ce qui est possible en s'appuyant sur une notion revisitée du métier, les métiers devenant plus mouvant, avec des contenus aux évolutions plus rapides qui doivent être accompagnés par le dispositif d'organisation réflexive portant sur la professionnalisation. Dans cette optique, le système organisationnel peut se permettre d'être à trou, les trous étant comblés par les compétences gérées par le métier associé à l'autonomie dans un environnement capacitant.

**Systèmes technologiques conçus en fonction des besoins :** comment concevoir encore aujourd'hui des systèmes technologiques impliquant que l'homme doit s'y adapter ? La conduite de tous projets, de l'achat d'une imprimante à la conception d'un nouveau bâtiment de travail ou l'éco-socio-conception d'un nouveau produit, doit passer nécessairement par une phase d'analyse du travail existant permettant de projeter celui-ci sur les caractéristiques d'un travail futur prévisible avec le système en cause en s'appuyant notamment sur des simulations de validation : le système doit alors toujours être au service de l'activité humaine et non pas l'inverse. Cela implique notamment que le système soit conçu pour accepter le droit à l'erreur ce qui permet aussi qu'il soit apprenant et évolutif.

**Reporting réduit, justifié et adapté :** pour les managers, la structure organique du travail (c'est-à-dire l'ensemble de ses composantes en durée et en qualité) doit être centrée majoritairement sur le travail de management de la coopération par les ressources : il est donc nécessaire de réduire au maximum la part de reporting en mutualisant les données, en simplifiant le recueil en fonction de l'usage réel fait de ces données, en sortant d'une approche trop marquée par le dénombrement, la quantification. Le temps précieux du manager doit se concentrer plutôt sur l'organisation d'un Dispositif d'Organisation Réflexive (DOR) en lien avec la mise en place structurelle des temps réflexifs de délibération sur le travail, avec une approche de soutien aux équipes opérationnelles.

## CONCLUSION ET MISE EN PERSPECTIVE

Le MBC/R, en se plaçant comme le modèle de management au service d'une Transition économique vertueuse du point de vue environnemental, social et sociétal portée par l'EFC, est un outil essentiel de l'accélération plus que nécessaire de cette Transition. Alerter sur l'impossibilité d'une croissance infinie dans un monde fini n'est plus suffisant. Comme le dit très bien Paul Boulanger dans son ouvrage *Biomimétisme & Stratégies d'entreprise* (P. Boulanger, 2024) : « En somme, si l'on ne sait pas dans quel port il convient d'aller, au moins peut-on travailler à construire un navire qui tiendra la mer et recruter puis former l'équipage qui saura affronter le gros temps. Être prêts lorsque le cap sera fixé. Et qui sait ? Peut-être qu'à force d'agir de la bonne manière, les bonnes solutions vont-elles émerger ? C'est une dynamique propre au vivant que de faire apparaître des fonctionnements pertinents et pérennes à partir du terrain. Du local au global, du micro au macro ». Il nous semble qu'un nouveau modèle de management basé sur la coopération et les ressources, notamment les ressources immatérielles se révélant dans l'activité de travail, est à même d'ajouter une voile au navire...

**BIBLIOGRAPHIE**

- Bescos P.-L. (1997), Contrôle de gestion et management, Montchrestien.
- Bourgeois F., Hubault F. (2008). Prévenir les TMS : de la biomécanique à la revalorisation du travail, l'analyse du geste dans toutes ses dimensions, Activités, 2, n°1.
- Clot Y. (2010). Travail et pouvoir d'agir, PUF, 3ème édition.
- D. Bonnin, 2016, dans « Performances Humaines & Techniques » D'hier Vers aujourd'hui - Sous la coordination de Marie-Christol Souviron, Sylvain Leduc, Annie Drouin et Pascal Etienne, , Des cercles de qualité aux Espaces de Débat sur le Travail (EDT) : quel chemin parcouru, quels critères de réussite ? Octarés septembre page 127 à 142.
- Desmarais C., Abord de Chatillon E. (2010), Le rôle de traduction du manager, entre allégeance et résistance, Revue française de Gestion (IREGE, université de Savoie), n° 205, pages 74 et 78.
- Destchessahar M. (2009). Les déterminants organisationnels et managériaux de la santé au travail : l'enjeu de la parole sur le travail. (Synthèse de l'étude Sorg : « Santé, Organisation et Gestion des ressources humaines » pour l'Agence Nationale de la Recherche), Université de Nantes, Septembre 2009.
- Du Tertre C. (2013), « Économie servicielle et travail : contribution théorique au développement « d'une économie de la coopération », Travailler, 2013/1 n° 29, p. 29-64. DOI : 10.3917/trav.029.0029.
- E. Etisio, A. Mascotto, En finir avec le management à la française : pourquoi et comment ? Connaissance et savoirs, 2021.
- G. Bouville, C. Schmidt, 2014 Les effets de la lean production sur la satisfaction et la santé au travail dans le contexte français : Application d'une méthode de recherche mixte, XXVème Congrès de l'AGRH, Nov 2014, Chester, Royaume-Uni. pp.27. hal-01653737.
- Hubault F. (coord.) (2010). Risques psychosociaux : quelle réalité, quels enjeux pour le travail. Actes Séminaire Paris1, 8-10 juin 2009, Toulouse, Octarès.
- L. Karsenty, 2013, La confiance au travail (Coordinateur), Octares éditions.
- P. Boulanger, 2024, Biomimétisme & Stratégies d'entreprise, 9 principes pour réconcilier l'économie et le vivant, Éditions Rue de l'Échiquier, Paris.
- Romain Demissy, 2018, Thèse de doctorat en économie : Trajectoires sectorielles longues et actions collectives territoriales : quelles capacités d'intervention pour les acteurs locaux ? Étude à partir de trois secteurs en Champagne-Ardenne].
- Par exemple : étude européenne Valeyre, 2006,
- S. Caroli, 200 sur le travail du collectif.