

- Introduction - La conduite de l'innovation...



Marie-France Dessaigne,
Cabinet ERGONOMOS,
Université Paris-Descartes, LATI

Innovation et conduite de l'innovation

- **Etymologie** : « rendre nouveau, renouveler, transformer, changer..»
- Points de vue sont différents selon les approches concernées ...
- Hétérogénéité des acteurs des « mondes professionnels » qui interagissent à des niveaux différents, « micro-méso-macro », Béguin (2004, 2009, 2010).
- L'innovation se différencie de l'invention/création par son caractère opérationnel et sa mise en œuvre concrète.
- Conduire l'innovation c'est donc aller vers la conduite de projet pour transformer, changer, concevoir de nouveau le travail.

Conduire l'innovation...

- Thématique qui rejoint les questions classiques de la discipline : transformation des situations de travail, conception et conduite de projets mais aussi Prévention et Formation...
- Réponses des ergonomes en termes de :
 - Analyses détaillées des activités,
 - Méthodologies nouvelles et
 - D'« outils nouveaux » et même de constructions sociales, de situations innovantes parfois créés par eux!
- Rôle de l'ergonome :
 - Valider ou non une innovation mais aussi,
 - Participer aux projets innovants en faisant valoir l'activité de homme et ses besoins réels...

Quels processus d'innovation en ergonomie

- **Les ergonomes s'intéressent à divers processus d'innovation**
 - Transfert de technologie,
 - Produit ou service, à faire évoluer dans l'entreprise,
 - Procédé et processus industriels,
 - Conception architecturale,
 - Changement organisationnel,
 - Une innovation sociale,
 - Les processus cognitifs de l'opérateur.

L'objet de l'innovation porte sur

- *Le produit nouveau,*
- *Le projet innovant,*
- *Le processus cognitif (raisonner de manière originale),*
- *Le processus global de l'entreprise,*
- *Le système d'innovation territorial.*

Choix d'une définition « recentrée »

Marmaras & Nathanael, 2012.

- Une innovation peut être proposée soit
 1. Par un travailleur,
 2. Soit par une communauté de travail,
 3. Soit par des spécialistes internes Ou externes à l'entreprise, par ex. ingénieurs, organisateurs, consultants, informaticiens, **ergonomes...**
- **Dans les deux premiers cas**, appropriation par l'homme plus facile : les nouveaux artefacts sont fondés essentiellement sur la réflexion des travailleurs ou des communautés de travail! *Cependant veiller au fait que ce n'est qu'une partie des points de vues dont les opérateurs sont porteurs !*
- **Dans le troisième cas**, l'appropriation est plus difficile et incertaine : *on va se heurter à des phases d'acceptation, de recomposition ou de rejet.*

Posture de l'ergonome pour la Conduite...

- On parle de développement des usages en conception et innovation!
- Modèle de conception « Résolution de problèmes » est applicable à l'innovation, Falzon (Self 2005) :
 - La « construction du problème » s'effectue ensemble dans l'action et avec la situation... »
 - L'ergonome dans le projet va générer des contraintes et des critères, sur l'existant et le futur.
 - L'ergonome évalue les solutions, voire oriente la résolution.
- On peut réutiliser les cas connus, Daniellou et Béguin (2004) : importance de la bibliothèque de cas.
- La conduite de l'innovation est aussi un des moyens de transformer à plus long terme l'organisation du travail.
- La participation des ergonomes à l'innovation peut être pensée comme un transfert de l'approche ergonomique en direction des acteurs de l'entreprise.

Les ergonomes peuvent être des « spécialistes »

- Ce sont d'abord des concepteurs!
- Ils peuvent être à l'origine d'innovations !
- Ils n'interviennent pas que pour « alimenter les autres » à partir de l'analyse de l'activité ou pour évaluer les propositions de conception.
- Mais peuvent être aussi être porteur d'innovation :
 - Quand l'innovation est importante et s'apparente à une nouveauté,
 - Apporter de nouvelles méthodologies mais aussi
 - Des propositions « innovantes » du fait de ses connaissances sur l'homme,

Ex. combinaison de diverses technologies innovantes en termes d'outils pour des PHS dont on connaît insuffisamment les besoins et stratégies cognitives de déplacements et un peu les modes d'aide au guidage : le GPS ne suffit pas!

Apparition de nouveaux concepts avec la Conduite de l'innovation

Nouveaux concepts qui vont servir la Conduite

- Analyser les enjeux et points de vue des concepteurs « innovants »,
- Formaliser les exigences de l'activité de travail pour les concepteurs,
- Cerner la recherche « créatrice » de l'opérateur sur l'outil, le procédé, l'organisation.
- Agir sur le processus de Co-conception.
- Mieux simuler l'activité future probable.
- Diffusion au sein des différents collectifs d'opérateurs concernés.

 Les ergonomes s'intéressent et développent de nouvelles méthodes et outils....

Diversité de Méthodes nouvelles recensées pour la conduite

Démarches de « co-conception » :

- l'Analyse des synchronisation collective,
- Confrontation collective de solutions co-construites ,
- « Le collectif transverse » ou graphe de suivi de la demande client,
- Les objets intermédiaires,
- La conception « continuée » jusqu'à l'usage.

Conduite organisationnelle

- Conception d'espaces par zonages...
- Outils collaboratifs, TIC/ MOSAIC
- Polyvalence innovation de l'organisation,
- Plateforme collaborative SMAT,
- Scénarios d'activité future probable,
- Naissance des tables tactiles (TNI),

Démarche participative » :

- Outil Muska®TMS .
- Analyse croisée de rapport d'expertises,
- Approche sociale, linguistique et numérique.

Créativité de l'opérateur,

Modélisation de la place des travailleurs,
Les dynamiques d'apprentissages,
L'appropriation ou rejet de la nouveauté

A nous de profiter de cette richesse : En tant qu'organisateur, nous sommes satisfait des productions sur ce thème, les attentes sont remplies et les surprises nombreuses...