

Le travail des prescriptions

François DANIELLOU

Laboratoire d'Ergonomie
 des Systèmes Complexes
 Université Victor Segalen Bordeaux 2
 Case 55, 146 rue Léo-Saignat
 33076 BORDEAUX Cedex

*«Tout, s'il est généreux, lui prescrit cette loi»
 (Racine)*

«Je vous conseille de vous arrêter» dit le médecin. Cette prescription, à la différence d'un internement d'office, n'aura d'effet sur l'activité du patient qu'à travers le débat que celui-ci va instaurer entre différentes pressions qui s'exercent sur lui : j'ai trop de choses à faire, les collègues vont croire que je les laisse tomber, mais c'est vrai que je suis fatigué, etc. La question pour le patient n'est pas de respecter ou de ne pas respecter la prescription de son médecin : elle est de trouver, dans son activité, une issue à un conflit de prescriptions d'origines diverses. En quoi cette situation, dans laquelle chacun de nous peut se reconnaître, éclaire-t-elle la réflexion des ergonomes sur la notion de prescription ?

1 - UNE HISTOIRE CONTRE

La forme de prescription par rapport à laquelle s'est construite l'ergonomie de l'activité est la prescription taylorienne, tentative de prédiction et de contrôle sans limite, à la fois de ce qu'il y a à faire, et de la façon de le faire. Tentative de «confinement» total, dirait Hatchuel (2000), qui définit le confinement comme «l'action (matérielle ou immatérielle) des concepteurs visant à rendre le travail prescriptible et prédictible». D'innombrables travaux ergonomiques ont mis en évidence la folie de cette volonté de prescription totale, du fait de l'inévitable variabilité qui règne dans toute situation de travail. Le travail humain est toujours nécessaire pour faire face à l'événement (Zarifian, 1995).

Cette dénonciation du paradigme taylorien a produit de nombreux concepts majeurs pour l'ergonomie, vite reconnus comme essentiels également par d'autres disciplines : la différence entre travail prescrit et travail réel, la variabilité industrielle, les régulations mises en place par les travailleurs, la dimension cognitive de tout travail, la nécessité d'introduire des marges de manœuvre dans la conception des postes de travail, le rôle de l'expérience, etc.

Mais cette configuration historique a également conduit les ergonomes, pour la plupart, à un rapport intime confusément négatif à la notion même de prescription. Chacun de nous a pu avoir l'impression que contribuer à des prescriptions pouvait d'une façon ou d'une autre le rendre complice de l'entreprise taylorienne.



Or, de nombreux constats nous invitent à reprendre à nouveaux frais cette question. Nous évoquerons successivement :

- le déficit de prescription
- la diversité des sources de prescriptions.

Puis nous tenterons d'en tirer quelques conséquences concernant :

- les «prescripteurs de métiers», les concepteurs, les préventeurs, l'encadrement et la maîtrise
- le travail des ergonomes.

2 - LE DÉFICIT DE PRESCRIPTION

Les situations très taylorisées ne sont pas les seules que les ergonomes ont été amenés à analyser. Leurs interventions dans plusieurs secteurs ont contribué à soulever des questions nouvelles par rapport au statut des prescriptions. Parmi ceux-ci, le milieu sanitaire et social : prenons l'exemple d'un éducateur spécialisé, à qui l'on confie un adolescent, en lui disant : «il a des problèmes de drogue, dans sa famille il y a de l'alcoolisme et de l'inceste, tu fais pour le mieux». On est ici typiquement dans le domaine de la sous-prescription, où l'invention tant des objectifs à atteindre que des moyens pour les atteindre repose entièrement sur le travailleur, sans que celui-ci puisse mettre en œuvre des règles connues, issues de l'histoire, pour construire les uns et les autres. Il est probable que cette sous-prescription joue un rôle dans les problèmes de santé rencontrés par les travailleurs sociaux (Pezet, Villatte et Logeay, 1993).

On peut également rencontrer des situations où il y a une «prescription infinie» des objectifs, et une sous-prescription totale des moyens pour les atteindre. Tel est par exemple le cas des situations de service où l'objectif est «la satisfaction complète du client» (Bartoli, 1998 in Dejours et coll. 1999). On peut aisément imaginer le type de dérives ou de conflits que peut entraîner une telle prescription infinie.

Sauvagnac (2000) classe différents types de tâches suivant le caractère plus ou moins précis de la prescription sur les objectifs à atteindre d'une part, et sur les moyens de l'atteindre, d'autre part. Tous les cas de figure existent dans la réalité des situations que nous rencontrons.

3 - LA DIVERSITÉ DES SOURCES DE PRESCRIPTION

L'acceptation la plus classique du mot «prescrip-

tion» est «une injonction de faire, émise par une autorité». Les ergonomes se sont d'abord principalement intéressés aux prescriptions provenant de la hiérarchie, du service des méthodes, etc., et prenant la forme de procédures ou consignes écrites.

L'important travail fait par Leplat (par exemple 2000) sur les tâches prescrites a montré qu'une partie de ces prescriptions ne prenaient pas la forme d'une injonction en amont, mais se matérialisait plutôt sous forme de contrôle en aval. On peut prendre l'exemple des tâches d'un Professeur d'Université, dont la prescription «amont» dit seulement qu'il doit faire 192 heures d'enseignement et de la recherche, mais qui fait très régulièrement l'objet d'évaluations systématiques de son activité d'enseignement et de recherche, en aval donc. Le travailleur concerné doit anticiper les formes de l'évaluation aval pour les transformer en objectifs amont.

Mais force a été de constater que certaines prescriptions de l'entreprise ne prenaient pas cette forme de prescriptions écrites ou de contrôles réglés a posteriori : elles sont directement incorporées dans la conception des moyens de travail. L'avancée automatique d'un tapis a au moins la même valeur prescriptive qu'une procédure définissant la cadence attendue. La prescription peut se matérialiser.

Ce thème de la diversité des sources de prescriptions a fait l'objet de développements importants dans Six (1999). Partant de l'exemple des chantiers du bâtiment, il distingue :

- les prescriptions «descendantes» venant de la structure organisationnelle.
- et des prescriptions qu'il appelle «remon-tantes», venant de la matière, du vivant, du psychisme, des collectifs. Ces dernières sources de prescription, moins classiques que la structure organisationnelle, méritent qu'on s'y arrête.

La prescription peut «remonter» de la matière travaillée. Le béton qui ne «veut» pas sécher, la colle qui ne prend pas, la carcasse de bovin qui porte un abcès, s'opposent à la prescription hiérarchique qui demande de finir vite. La matière a ses lois, la matière, dans certains cas, tend à faire la loi.

Lorsque «la matière» du travail est humaine, la prescription vient aussi du client, du patient, de l'élève : la prescription que représente la sonnette du malade vient en conflit avec celle qui programme l'heure de distribution des médicaments.

Une autre source de prescriptions peut être le collectif de travail : la collègue qui demande

à une aide-soignante de l'aider à déplacer un malade, le compagnon en amont qui n'a pas le temps de finir une pièce et qui la laisse passer pour que je la termine...

Mais le travailleur lui-même est aussi porteur de ses propres sources internes de prescription : en premier lieu ses valeurs, qui lui prescrivent ou lui interdisent telle ou telle forme d'interaction avec les autres.

De la même façon, le biologique, le vivant a ses lois, qui peuvent s'imposer au travailleur ou le rappeler à l'ordre : à trois heures du matin, rien ne sert de prescrire une attention équivalente à celle disponible dans l'après-midi ; inutile non plus de prescrire qu'un travailleur doit mémoriser 15 chiffres énoncés une seule fois, lire à 50 m des caractères de 2 cm, etc. Les lois du corps peuvent entrer en conflit avec les prescriptions officielles.

Il en va de même de la subjectivité : Llory (2001) souligne par exemple le caractère surréaliste de prescriptions qui indiquent que des travailleurs du nucléaire ne doivent pas être stressés dans le cas d'un accident grave.

A cet ensemble de prescriptions descendantes et «remontantes», il faut ajouter la «prescription de la façon de penser». Les mots et les concepts qu'il est possible d'utiliser dans une entreprise, dans un milieu, à un moment donné, constituent aussi une injonction sur les formes de pensée. Bourdieu (1982) soulignait que tout énoncé concernant le monde social, sous l'apparence de décrire, est avant tout une prescription. Thématiser la «résistance au changement», par exemple, ouvre sur des formes de pensée très différentes d'une approche en termes de «difficultés d'apprentissage». De même, parler de «travail manuel» n'est pas la même chose que de parler «d'activité cognitive dans les tâches répétitives». Schwartz (2000, p. 74) écrit «le choix d'user ou non de tels concepts est bien un choix [...] d'autoriser ou non à ses semblables l'accès à certains niveaux de l'être». De même, Hatchuel (2000) souligne : «toute démarche de connaissance est par essence prescriptive : déclarer qu'une chose est connaissable ou qu'on a mis au point des méthodes pour la connaître, c'est nécessairement prétendre prescrire à autrui ce qu'est cette chose». Cette alerte sur le caractère prescriptif des concepts vaut à la fois pour les concepts scientifiques et professionnels mis en œuvre par l'ergonome, et pour les concepts managériaux. Les idéologies managériales d'un moment (sur la qualité, le service, le client, etc...) contribuent à prescrire de façon considérable (mais discrète) l'activité des employés, des ouvriers, et de l'encadrement.

Cet inventaire des prescriptions descendantes et «remontantes» a l'extrême avantage de montrer la diversité des injonctions, des pressions qui s'exercent sur l'activité de tout travailleur, quant aux objectifs à atteindre et quant à la manière de les atteindre. Elles invitent à passer d'une définition de la prescription comme «injonction de faire émise par une autorité» à une approche en termes de prescriptions multiples, «pressions diverses exercées sur l'activité de quelqu'un, de nature à en modifier l'orientation» : de ce point de vue, l'autorité n'est pas la seule source de prescription, la prescription n'est pas toujours un énoncé explicite, et elle n'est pas toujours intentionnelle.

La question qui se pose au travailleur concerné n'est alors pas seulement de respecter ou de ne pas respecter la prescription émanant de sa hiérarchie : **travailler, c'est mettre en débat une diversité de sources de prescription, établir des priorités, trier entre elles, et parfois ne pas pouvoir les satisfaire toutes tout le temps.** Schwartz (2000) parle de «débat de normes», entre les «normes antécédentes» et les propres normes de vie de chacun.

Les «normes antécédentes», hétérodéterminées, celles que le travailleur trouve en arrivant, comportent, dit-il, une ambiguïté fondamentale : pour partie, elles relèvent du «patrimoine relativement et provisoirement stabilisé de l'humanité comme totalité» («tu ne tueras point»). Pour partie, elles reflètent la division du travail et les rapports de pouvoir à un moment donné.

Mais «les hommes, les collectifs, les groupes humains font toujours interférer avec la norme hétérodéterminée leurs propres normes de vie» (Schwartz, 1992, p. 158)... C'est ce que l'auteur appelle le processus de «renormalisation» : «de multiples ajustements humains s'efforcent de rendre vivable l'inévitable normalisation des temps et mouvements : resingulariser les modes productifs, les rythmes, l'histoire des milieux, la qualité des objets» (Schwartz, 2000, p. 612). «C'est cette confrontation de normes qui peut rendre compte de modalités plus ou moins fécondes de traitement de l'écart entre travail prescrit et travail réel, entre division des tâches imposées à l'étroit et solidarités industrielles ambivalentes mais nécessaires...» (Schwartz, 1992, p. 159).

Le débat de normes se joue toujours à deux niveaux (Six, 1999) :

- d'une part «à l'intérieur» du travailleur lui-même ;
- d'autre part, de façon plus ou moins explicite, plus ou moins ouverte, entre les acteurs de l'entreprise.

Le débat de normes, la confrontation des prescriptions est d'abord une « affaire intérieure » : confronté à une multiplicité de sources de prescription, le travailleur doit prioriser, trier, renoncer à certaines. Il est toujours en tension entre « l'usage de soi par soi », et « l'usage de soi par les autres » (Schwartz, 1992 p. 57). Ces débats intérieurs contribuent à la construction du sujet : « un individu [se comporte] en sujet par ses délibérations sur des valeurs contraires, des procédures antagonistes, des projets incompatibles ou contradictoires, et [restructure] au terme provisoire de ces délibérations ses systèmes internes... » (Curie, 2000, p. 19). Schwartz, lui, ne parle pas de sujet mais de « corps-soi » : « ce corps, ce même corps, qui tente de faire face à toutes les situations de la vie, ce "soi" de l'usage de soi, à l'épreuve de toutes les circulations entre "travail" et "non-travail", ce corps qui lie le synchronique au diachronique, est tout ensemble le corps biologique, le corps "biographique" qui porte les stigmates de sa tentative d'inscription dans l'être social, le corps parlant et signifiant, le corps culturel et historique » (2000, p. 609). Mais, bien évidemment, ces « dramatiques d'usage de soi » (1992, p. 57) peuvent aussi avoir un coût. Clot (1999) souligne que le coût humain du travail ne réside pas seulement dans ce que l'on fait, mais aussi dans ce que l'on voudrait faire et que l'on ne parvient pas à faire. Les prescriptions qui n'ont pas pu être prises en compte coûtent.

Le débat de normes peut s'ouvrir au sein du collectif de travail : celui-ci produit son propre niveau de règles, « autonomes », (De Terssac, 1992), qui ne se superposent ni aux propres normes de vie de chacun de ses membres, ni aux règles formelles de l'entreprise.

Le débat de normes est aussi toujours présent au niveau de l'entreprise elle-même. Il y prend les formes très variables que permettent les rapports sociaux locaux du moment : plus ou moins ouvertes, plus ou moins pertinentes, plus ou moins violentes. Hatchuel (2000) souligne que la prescription n'est jamais unilatérale. Il développe une approche en termes de « rapports de prescription », de « prescriptions réciproques » entre tous les groupes d'acteurs de l'entreprise. Les formes que prennent ces rapports de prescription réciproque sont évidemment très dissemblables quant à leur pertinence, leurs résultats productifs, et leurs effets sur la santé des travailleurs concernés.

L'ergonome qui arrive dans une situation avec ses propres normes arrive toujours dans un milieu saturé de débats personnels et collectifs. Nous reviendrons tout à l'heure sur quelques conséquences pour son intervention.

4 - LE TRAVAIL DES PRESCRIPTEURS

Si tout travailleur se trouve pris dans de multiples rapports de prescriptions, certains font, plus que d'autres, profession de prescrire. C'est le cas par exemple, « du » législateur, de l'organisateur, du préventeur, mais aussi du concepteur. Les uns et les autres contribuent à tracer le cadre du travail futur. Mais un enjeu très important réside dans le rapport entretenu avec ce futur.

Les marins savent que l'on « prédit » la marée, mais que l'on « prévoit » le temps (Six, 1999). En effet, la probabilité de se tromper en établissant les horaires de marée est très faible, alors que la prévision météorologique comporte une part d'incertitude importante. Quelle ouverture sur l'incertitude comporte le travail du prescripteur ?

D'un côté, celui de la prescription taylorienne, se trouve la volonté de prédire totalement le travail, et de faire le nécessaire pour que la prescription se réalise. De l'autre, se situe une approche en termes de « préparation du travail » (Six, 1999). Parer, en termes de marine, signifie « tenir prêt à servir ». Pré-parer le travail, c'est disposer à l'avance ce qui sera nécessaire dans un temps plus ou moins lointain. Composante normale de l'activité de chacun, ce peut être aussi la fonction spécialisée de certains travailleurs. Anticiper les situations productives pour mettre à disposition ce qui sera nécessaire, en termes d'outils, de règles, de connaissances utiles : fonction noble, dont toute la valeur est reconnue dans certaines professions (la préparation d'un arrêt de tranche nucléaire, d'un bloc opératoire ou d'une expérience spatiale). Toute la question est celle du débat autour de la description des situations pour lesquelles on prépare le travail :

- les situations envisagées sont-elles seulement les situations normales, souhaitées, de production ? quelles variabilités sont prises en compte ?
- comment est intégré le fait de préparer des moyens de travail permettant une diversité de réponses opératoires, suivant les configurations de la situation et des personnes en présence ?
- comment ceux qui ont en charge la préparation intègrent-ils qu'ils ne sont pas la seule source de prescription, **que leur prescription ne prendra de sens que dans sa confrontation, au sein de l'activité, avec toutes les autres sources de prescription ?**
- quels sont les processus mis en place pour pouvoir anticiper partiellement ces débats de normes qui auront lieu dans le travail, en

associant par avance les intéressés à la préparation de leur travail futur ?

- quelles sont les dispositions prises pour assumer le fait que, quelle que soit la qualité de la préparation, toutes les situations ne peuvent pas être anticipées, et qu'il est nécessaire de prévoir des formes de recours et de régulations explicites en temps réel ?

Ces interrogations dessinent aussi quelques-unes des composantes du travail de l'encadrement et de la maîtrise, tout au moins quelques-unes des composantes du métier que beaucoup d'entre eux souhaiteraient exercer :

- préparer le travail d'une façon qui favorise sa réalisation dans les situations réelles ;
- favoriser, en temps réel, le repérage des contradictions entre différentes sources de prescriptions qui pèsent sur les travailleurs, contribuer à la construction de compromis immédiats efficaces et moins coûteux, et animer, sur le long terme la capitalisation des enseignements de ces situations, en participant à une évolution des règles de l'entreprise et des moyens de travail.

Ces composantes de la fonction d'encadrement ne sont évidemment pas présentes dans nombre de discours sur le management où la question du travail n'a généralement pas sa place. Elles ne peuvent pas non plus toujours se réaliser, du fait de la multiplicité des contraintes qui pèsent sur l'encadrement et la maîtrise. Mais elles peuvent, pour l'ergonome, constituer une cible d'action.

5. L'ERGONOME ET LES DÉBATS DE PRESCRIPTIONS

Les développements qui précèdent dessinent de nombreux champs d'action aux ergonomes par rapport aux débats de prescriptions dans l'entreprise. Recensons-en quelques-uns.

- L'analyse du travail est une manière d'expliquer et de mettre en débat la diversité des sources de prescription qui pèsent sur l'activité des travailleurs. De faire reconnaître, donc, que les travailleurs « n'ont pas que cela à faire » de suivre la prescription officielle, qu'ils sont confrontés à beaucoup d'autres sources de prescription, et qu'un « travail de qualité » ne peut pas être jugé à la seule aune de la conformité du produit aux critères formellement préétablis.
- L'ergonome peut contribuer à la mise en place de lieux et de formes de débats entre les prescriptions descendantes et les prescriptions remontantes : favoriser le développement de

ce que Six (1999) appelle « l'espace social de construction de la prescription ». Il a notamment développé cette notion à propos de la préparation collective du travail sur les chantiers de bâtiment : mettre en place des discussions collectives, avec l'encadrement de chantier, avant les phases les plus difficiles de la réalisation de l'ouvrage, se révèle positif à la fois en termes de qualité de la réalisation et en termes de prévention des accidents.

- Dans ce but, l'ergonome peut notamment contribuer à la structuration des processus de conception pour que les débats de normes puissent y prendre place de façon formelle. Tous les efforts engagés par la communauté professionnelle en matière de conduite de projets visent à permettre que les étapes de conception puissent anticiper certaines des contradictions que les opérateurs rencontreront dans leur travail. Le développement des connaissances sur l'activité de conception (par exemple De Terssac et Friedberg, 1996, Martin, 2000) a favorisé la construction de méthodes de plus en plus pertinentes.

Les formes de la contribution des ergonomes à cette conduite de projet sont multiples :

- ils fournissent des « repères prescriptifs » généraux, dans les domaines où les connaissances sont les plus stabilisées (par exemple anthropométrie, éclairagisme, etc.)
- ils contribuent à structurer le processus de conception pour favoriser l'existence d'un « espace social de construction de la prescription », permettant la rencontre de plusieurs acteurs, de plusieurs logiques ;
- ils alimentent ces débats par une description du travail actuel et des simulations du travail futur ;
- ils pèsent sur ces débats, avec leurs propres critères liés au travail humain, à ses résultats productifs et ses effets en termes de santé et de développement
- ils contribuent à proposer des solutions, qui ouvrent le champ à la pensée et à l'action collective (Coutarel et coll., 2001)
- dans certains cas, ils disposent d'un mandat, d'une délégation des responsables, qui les conduisent à arbitrer une partie de ces débats (Grall et Martin, 2000).
- Les ergonomes peuvent également intervenir sur l'organisation du travail et le processus de production de règles (Carballeda, 1999 [1997]). L'organisation comporte toujours indissociablement deux facettes : une structure organisationnelle –un organigramme,

des règles, des procédures, des moyens de travail— et une activité sociale, qui produit ses propres règles «autonomes» (De Terssac et Lompré, 1996 [1995]). La confrontation des règles formelles et des règles autonomes se produit le plus souvent sous forme de «régulations chaudes», dans le quotidien du travail. La contribution de l'ergonome peut être double : d'une part, contribuer à la mise en place de «régulations froides» où les règles, les prescriptions, puissent être débattues. Mais aussi d'autre part, indissociablement, alimenter ces régulations froides par une bonne connaissance des interactions qui se jouent au quotidien dans les interactions chaudes. Cette approche permet également de favoriser la structuration des boucles de régulation en temps réel, pour diminuer le coût des régulations chaudes.

- Un développement important des dernières années concerne la prise en compte directe du travail de l'encadrement et de la maîtrise (Carballeda, 1999 [1997], Bouffartigue, 2001, Six, 1999, Mascia, 2001). L'ergonome peut aider à faire reconnaître comme un travail l'activité des responsables, et à faire prendre au sérieux les coûts humains qui en résultent. Il peut contribuer à ce que la préparation du travail et la facilitation du traitement en temps réel des conflits de prescriptions, mentionnées ci-dessus, deviennent des composantes effectives de l'activité de l'encadrement et de la maîtrise.
- L'ergonome peut participer à la compréhension des difficultés rencontrées dans l'usage des prescriptions formelles (Bisseret, 1995, Llory et Llory 1998, Jeffroy et coll., 1998, Leplat, 1998, Veyrac, 1998). Il peut également s'investir dans la participation à la conception des procédures et consignes, pour assurer une meilleure compatibilité avec les situations effectivement rencontrées (Mazeau, 1998, Villena, 2001b).
- L'ergonome peut enfin participer au processus de production de la loi (certains ont dû le faire pour la circulaire du 18 Avril 2002 sur l'évaluation des risques professionnels), des normes internationales, etc.

6. L'ERGONOME, UN PRESCRIPTEUR PARMIS D'AUTRES

Quelles que soient les formes de sa contribution au débat sur les prescriptions, la conclusion de ce développement est que **l'ergonome est un prescripteur parmi d'autres**. Notre position

n'est pas de lui demander *de le devenir*, mais d'assumer le fait qu'*il l'est de toute façon* :

- L'ergonome prescrit des concepts alternatifs à ceux qui existent dans l'entreprise : par exemple sur le travail (Duraffourg, e.g. 1997), sur la santé, sur le «changement des comportements», etc..
- L'ergonome prescrit une reformulation de la demande, éventuellement un enrichissement des objectifs du projet.
- L'ergonome prescrit un ensemble d'interlocuteurs auxquels il veut avoir accès et qui doivent avoir un «droit au jeu» dans la démarche.
- L'ergonome prescrit les limites de sa mission et les compléments nécessaires : «non, la carte de bruit prévisionnelle, je ne fais pas, mais je peux vous conseiller un acousticien».
- L'ergonome prescrit l'analyse de l'existant pour aborder toute transformation.
- L'ergonome prescrit des formes souhaitables de la conduite de projet, des étapes, des acteurs indispensables, des groupes de travail, des formes de discussion.
- L'ergonome prescrit les ressources à mettre en œuvre pour traiter le problème posé, et notamment le volume de sa propre intervention.
- L'ergonome prescrit de nouvelles manières de décrire le travail.
- L'ergonome prescrit des «objets intermédiaires» qui vont structurer la conception collective.
- L'ergonome prescrit des objectifs de conception («il faut qu'il y ait 500 lx», «il faut que ce soit accessible en fauteuil roulant») et des critères d'acceptabilité des solutions : «on ne peut pas laisser seulement 60 cm pour le passage»

Ces différentes prescriptions de l'ergonome ne prennent pas la même forme, ne se jouent pas avec les mêmes interlocuteurs, n'entrent pas en débat de la même façon avec d'autres sources de prescription.

Mais **assumer** que, à travers ces différentes composantes de son action, **l'ergonome joue, avec d'autres, un rôle de prescripteur**, certes porteur d'une logique différente, mais de prescripteur quand même, nous semble avoir beaucoup d'avantages :

- Cette acceptation évite à l'ergonome de se considérer comme le représentant de «la vérité scientifique», face à l'obscurantisme qui régnerait dans les processus d'adminis-

tration et de gouvernement des entreprises.

- Elle l'oblige à reconnaître qu'il y a beaucoup de «vérités» en présence – dont la «vérité» des enjeux de survie économique de l'entreprise, et que la «bonne gestion» signifie la recherche permanente de compromis provisoires et réactualisés entre la diversité des pressions qu'exercent les différents acteurs dont le jugement peut mettre en péril la survie de l'entreprise (Carballeda, 1999 [1997])
- Elle lui permet de percevoir des rapports de proximité entre sa fonction et celle d'autres prescripteurs (concepteurs, cadres, préventeurs...), qui tous doivent gérer une configuration complexe d'enjeux et de contraintes.
- Elle l'oblige à reconnaître la nécessité de prendre position – et non simplement d'éclairer par ses descriptions du travail les débats entre les autres acteurs. De ce fait, elle l'oblige à assumer la responsabilité de ces positions (Martin et Daniellou, 1996) et des méthodes mises en œuvre pour les promouvoir et les défendre, mais non la responsabilité des arbitrages faits par d'autres.

Parmi les responsabilités qu'il lui faut assumer, se trouve notamment la responsabilité des méthodes qu'il met en place pour que son point de vue influence l'issue des débats et les décisions finales. Sur ce thème, dans la communauté ergonomique française, deux positions opposées sont revendiquées :

- d'une part, la position du «tout public», selon laquelle l'ergonome met ses constats en circulation dans un cadre social qui permet que l'ensemble des partenaires en prennent connaissance simultanément (par exemple, un dispositif du type CHSCT ou groupe de suivi). Selon ce modèle, les destinataires des modèles produits par l'ergonome sont «les forces sociales de l'entreprise» ;
- d'autre part, la position du «colloque singulier», où les destinataires des constats et des prescriptions de l'ergonome sont des personnes particulières, notamment les responsables des décisions stratégiques, (qui peuvent avoir des statuts divers dans l'entreprise). Selon ce modèle, les destinataires des modèles produits par l'ergonome sont des personnes particulières, des travailleurs chargés de décider.

Que l'on me permette ici une parenthèse personnelle. Jusqu'en 1993, au CNAM, j'ai appris et contribué à diffuser le modèle du «tout public». A cette date, en arrivant à Bordeaux, j'ai découvert à travers J. Escouteloup et C. Martin le «modèle Christol», c'est-à-dire l'insistance sur

*la relation de l'ergonome avec des personnes particulières, et sur le fait que tout ne peut pas être public. Cette position entraine en écho avec des préoccupations exprimées dans (Daniellou, 1999 [1992]). Toutes les interventions que j'ai faites depuis m'ont amené à rechercher, non pas laquelle des positions devait se substituer à l'autre, mais comment pouvait se gérer, dans l'intervention, la **nécessaire tension** entre les deux, entre la part de l'activité de l'ergonome qui s'inscrit publiquement dans les relations sociales, et la part compréhensive et quasi-privée de relations avec des responsables particuliers (qu'ils soient cadres ou représentants syndicaux). Je suis particulièrement sensible aux tentatives de Villena (2001a, 2002) pour formaliser cet équilibre dynamique.*

Accepter de se reconnaître comme un prescripteur parmi d'autres implique, certainement, pour l'ergonome des contraintes particulières. Notamment la contrainte de «l'inconfort intellectuel» dont parle si souvent Schwartz (2000, p. 585 sqq). Il s'agit pour nous de la nécessité à la fois :

- d'adopter des positions nettes dans les projets («non, on ne peut pas faire ça comme ça»),
- d'accepter que nos positions se confrontent dans l'action à d'autres qui ont également leur légitimité,
- et de nous doter des forces de rappel qui nous permettent de percevoir les limites de certaines de nos certitudes les mieux établies, et de les faire évoluer. Ceci suppose la mise en place de dispositifs qui permettent à l'ergonome de se confronter à sa communauté professionnelle, aux exigences des disciplines scientifiques, et au débat social (Schwartz, 2000).

Dire que l'ergonome est un *travailleur de la prescription* me paraît exactement à l'opposé d'une position qui consisterait à soutenir que son point de vue serait une vérité indiscutable qui s'imposerait aux autres acteurs. C'est bien, au contraire, une invite à élaborer collectivement toutes les conséquences de cette identité.

RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

BISSERET, A., Représentation et décision experte, Psychologie cognitive de la décision chez les aiguilleurs du ciel, Toulouse : Octarès Editions.

BOUFFARTIGUE, P., 2001, Cadres, la grande rupture, Paris : La Découverte

BOURDIEU, P., 1982, Langage et pouvoir symbolique, coll. Points Essais

CARBALLEDA, G., 1999 [1997], La contribution des ergonomes à l'analyse et à la transformation de

- l'organisation du travail, Thèse de Doctorat d'Ergonomie CNAM, Coll. Thèses et Mémoires, Bordeaux : Editions du Laboratoire d'Ergonomie des Systèmes Complexes, Université Victor Segalen Bordeaux 2
- CLOT, Y., 1999**, La fonction psychologique du travail, coll. Travail Humain, Paris : PUF
- COUTAREL, F., ESCOUTELOUP, J., MÉRIN S., PETIT, J., (textes rassemblés par), 2001**, L'ergonomie et les solutions, coll. Actes, Bordeaux : Editions du Laboratoire d'Ergonomie des Systèmes Complexes, Université Victor Segalen Bordeaux 2
- CURIE, J., 2000**, Travail, Personnalisation, Changements sociaux, archives pour les histoires de la psychologie du travail, Toulouse : Octarès Editions
- DANIELLOU, F., 1999 [1992]**, Le statut de la pratique et des connaissances dans l'intervention ergonomique de conception, Document pour l'habilitation à diriger des recherches, Coll. Thèses et Mémoires, Bordeaux : Editions du Laboratoire d'Ergonomie des Systèmes Complexes, Université Victor Segalen Bordeaux 2
- DEJOURS, C., DAVEZIES, PH., RAIX, A., DANIELLOU, F., BARTOLI, M., 1999**, Nouvelles formes d'organisation du travail et santé mentale, rapport, Archives des Maladies Professionnelles, 60, 6, 521-550
- DURAFFOURG, J., 1997**, On ne connaît que les choses que l'on apprivoise, pp. 125-147 in Y. Schwartz (sous la direction de), Reconnaissances du travail, pour une approche ergologique, Coll. Le Travail Humain, Paris : PUF
- GRALL, J., LHOSPITAL, O., (textes rassemblés par), 2000**, Les ergonomes, les prescripteurs et les prescriptions, Coll. Actes, Bordeaux : Editions du Laboratoire d'Ergonomie des Systèmes Complexes, Université Victor Segalen Bordeaux 2
- GRALL, J., MARTIN, C., 2000**, La légitimité de la prescription dans les projets, pp. 82-91 in Grall et Lhospital, op. cit. ci-dessus
- HATCHUEL, A., 2000**, Rapports de prescription et conception collective du travail, addendum-erratum in Grall et Lhospital, op. cit. ci-dessus
- JEFFROY, F., THEUREAU, J., VERMERSCH, P., 1998**, Quel guidage des opérateurs en situation accidentelle – accidentelle, analyse ergonomique de l'activité de conduite avec procédures, 121 p., IPSN Département d'évaluation de sûreté, Section d'Etude des Facteurs Humains - CNRS
- LEPLAT, J., 1998**, About implementation of Safety Rules, Safety Science, 29, 3, 189-204
- LEPLAT, J., 2000**, L'analyse psychologique de l'activité en ergonomie, aperçu sur son évolution, ses modèles et ses méthodes, 164 p., Toulouse : Octarès Editions
- LLORY, M., 2001**, L'accident de la centrale nucléaire de Three Mile Island, Paris : L'Harmattan
- LLORY M. ET LLORY A., 1998**, Les procédures et le débat sur la sécurité, Performances Humaines et Techniques, 95, 13-23
- MARTIN, C., 2000**, Maîtrise d'ouvrage, maîtrise d'œuvre, construire un vrai dialogue, Toulouse : Octarès Editions
- MARTIN, C., DANIELLOU, F., 1996**, Pouvoirs et responsabilités de l'ergonomie, Performances Humaines et Techniques, Hors-Série, pp 22-27
- MASCIA, F., 2001**, Contribution de l'ergonomie à l'analyse de l'activité de l'encadrement de proximité, Thèse de Doctorat EPHE, Paris
- MAZEAU, M., 1998**, Procédures : recommandations minimales de réalisation et d'utilisation, Performances Humaines et Techniques, 95, 8-13
- PEZET, V., VILLATTE, R., LOGEAY, P., 1993**, De l'usure à l'identité professionnelle, le burn-out des travailleurs sociaux, Paris : PSA (Dominantes)
- SAUVAGNAC, C., 2000**, La construction de connaissances par l'utilisation et la conception de procédures, contribution au cadre théorique des activités métafonctionnelles, Thèse de doctorat, Paris : Conservatoire National des Arts et Métiers
- SCHWARTZ, Y., 1992**, Travail et philosophie, convocations mutuelles, Toulouse : Octarès Editions
- SCHWARTZ, Y., 2000**, Le paradigme ergologique, ou un métier de Philosophe, Toulouse : Octarès Editions
- SIX, F., 1999**, De la prescription à la préparation du travail : apports de l'ergonomie à la prévention et à l'organisation du travail sur les chantiers de bâtiment, Document pour l'habilitation à Diriger des Recherches, Lille : Université Charles de Gaulle Lille 3
- TERSSAC, G. DE ET FRIEDBERG, E., (sous la direction de), 1996**, Coopération et conception, Toulouse : Octarès Editions
- TERSSAC, G. DE, 1992**, Autonomie dans le travail, coll. Sociologie d'aujourd'hui, Paris : PUF
- TERSSAC, G. DE, ET LOMPRÉ, N., 1996 [1995]**, Pratiques organisationnelles dans les ensembles productifs : essai d'interprétation, pp. 251-66, in J.C. Sperandio, L'ergonomie face aux changements technologiques et organisationnels du travail humain, Toulouse : Octarès Editions
- VEYRAC - MERAD BOUDIA, H., 1998**, Approche ergonomique des représentations de la tâche par l'analyse d'utilisations de consignes dans des situations de travail à risques, Thèse de Doctorat, Toulouse : Université Le Mirail
- VILLENA, J., 2001A**, L'argumentation en ergonomie : l'accompagnement à la conduite de projet et la construction de solutions, pp. 17-25 in F. Coutarel et coll. (textes rassemblés par), L'ergonomie et les solutions, Coll. Actes, Bordeaux : Editions du Laboratoire d'Ergonomie des Systèmes Complexes, Université Victor Segalen Bordeaux 2
- VILLENA, J., 2001B**, Análisis y definición de los requisitos de concepción y uso de los manuales de operación, Rapport d'étude non publié, Madrid : Ergotec.
- VILLENA, J., 2002**, Le rôle de l'expérience dans la pratique du métier d'ergonome, communication au Séminaire de Paris 1, in Actes à paraître sous la