

## Schéma de présentation

*(le texte complété sera disponible en session du Congrès)*

**Yves SCHWARTZ**

Professeur au Département d'Ergologie

– APST – Université de Provence

29, Av. Robert Schuman.

13 621 – Aix en Provence – Cédex 1.

schwartz@up.univ-aix.fr

D'un côté, le texte d'appel évoque «le caractère universel de la prescription, son inscription dans une histoire de longue durée» ; d'un autre côté, la prescription opératoire du travail, dont le taylorisme a produit les formes extrêmes, avec la question de la place et du métier de l'ergonome face à ces prescriptions encadrant le travail, relève d'une conjoncture historique très récente (une cinquantaine d'années).

Dans un congrès d'ergonomes consacré aux «Evolutions de la prescription», avec en point de mire cette question du métier, comme y ont insisté les deux conférences introductives, et particulièrement celle de P.Richard, il est utile de prendre un peu de recul pour réfléchir sur ce paradoxe de l'universel immémorial et du tout à fait contemporain.

### 1 - LA PRESCRIPTION : UNE UNIVERSALITÉ À METTRE EN HISTOIRE

- Nous avons plusieurs fois évoqué ce problème à propos de cette phrase prononcée il y a vingt ans par un ouvrier ajusteur avec lequel l'équipe APST travaillait depuis quelques mois, «jamais un ouvrier ne reste devant sa machine en se disant : je fais ce qu'on me dit» : quelle extension donner à ce «jamais» ? Dans quelle mesure sa pertinence dépasse-t-elle le rapport de la catégorie socioprofessionnelle «ouvrier» et l'objet technico-social «machine» ? Faut-il entendre seulement le «ce qu'on me dit» comme les gammes opératoires du bureau des méthodes, ou sa signification déborde-t-elle le cadre d'une certaine forme hiérarchisée d'organisation productive, dont le paradigme serait l'entreprise taylorienne ? Comment penser le degré d'universalité et le degré d'historicité de ce «jamais» ?

Il nous semble nécessaire de suivre brièvement le mouvement de formalisation et codification progressives du «ce qu'on me dit» portant sur l'activité industrielle, pour apprécier comment une exigence en effet universelle a été peu à peu déterminée sous cette forme récente de la «prescription». De fait on constate un processus de longue durée de mise en phrases, en mots, en règles explicites, appliqué aux planifications, injonctions, commandements préten-



dant cerner et encadrer l'activité industrielle humaine. Avec, depuis quelques décennies, un mouvement incertain, introduisant dans cette sphère de la prescription un «déficit», une diversification (F. Daniellou), un flou, et finalement un déplacement. Mouvement incertain, ambigu, car dans le cadre d'une rigidification, d'une homogénéisation de la production des valeurs économiques, ce déplacement peut coïncider avec le développement de nouvelles logiques de description anticipatives de l'activité humaine, fondées sur les ressources de l'électronique et de l'informatique.

## 2 - NORMES ET PRESCRIPTIONS.

- Il est bon d'immerger la question de la prescription dans celle plus générale et générique de la norme, pour éviter d'en faire celle d'une «histoire contre», unilatéralement négative (F. Daniellou).
- En même temps, il peut paraître utile de distinguer Norme et Prescription ; distinction qui ne peut être qu'«en tendance», aucune séparation absolue n'est possible ; selon un principe «ergologique», la prise en compte de l'activité humaine conduit toujours d'abord à «décatégoriser», à ne pas insérer des segments d'activité humaine dans des boîtes conceptuelles, prétendant rendre intelligibles des «comportements» par la seule définition de ces catégories, de ces «boîtes».
- Cela dit, utilité de rappeler la réciprocité entre incorporation de normes et développement de l'espèce humaine :
  - cf le concept de norme, de Loi, dans «les» psychanalyses, la prohibition de l'inceste comme définitoire pour beaucoup d'anthropologues de la distinction Nature / Culture.
  - cf les études ethnologiques, différenciant les populations humaines par leurs systèmes de normes internes.
- La norme apparaît de ce point de vue comme un concept constituant de toute socialité humaine, dont les sources sont énigmatiques, les modes d'injonction très divers, plus ou moins inconscients, plus ou moins dissimulés ou explicites.
- Ce concept de norme, dans l'extrême diversité de ses formes, de ses incorporations, de ses socialisations, vaut aussi pour toute activité industrielle, non sans continuité avec les dimensions génériques, universelles de la norme. Intégré profondément dans la vie sociale, le travail est pour cette raison même traversé par des appels de normes en tous

sens. La synthèse qu'en a faite F. Daniellou dans sa conférence introductive, à propos de la diversité des sources de prescription est très éclairante : on ne peut travailler sur la prescription comme si seules celles venant de la hiérarchie sous forme de procédures écrites encadraient, pesaient sur le travail. Je renvoie à ce texte avec la distinction des prescriptions descendantes et remontantes. La vérité de l'activité oblige à se mettre en quête des multiples injonctions, règles, usages venant de l'amont, de l'horizontal, de la matière, des environnements techniques, et des groupes sociaux, créant des «débattements de normes» multiples.

Mais, pour plus de clarté dans ce bref essai de recul historique, je distinguerais les «normes antécédentes» dont les sources, degrés de proximité ou d'éloignement par rapport à la situation de travail, degré d'explicitation ou d'informalisation, sont extrêmement divers, et les «prescriptions» dont l'idéal visé est l'anticipation, l'encadrement, explicite, langagier, de l'activité de travail.

## 3 - UN TRÈS LENT ET INCERTAIN MOUVEMENT VERS LA PRESCRIPTION.

Tout dans l'archive industrielle laisse supposer l'existence de règles socialisées, encadrant -mais à quelle distance ?- le faire productif humain.

«Supposition» car les traces sont à peu près toujours indirectes ; ce qui est couvert par la notion obscure de «savoir faire», par des canaux de transmission peu ou pas connus. Quelques repères pourraient être étudiés :

- Les «méthodes» de l'industrie paléolithiques.
- L'organisation collective des chantiers médiévaux.
- La formulation de la commande par l'équivalent du maître d'ouvrage, particulièrement explicite dans le cas de commande de tableaux par le bénéficiaire (religieux, pouvoir royal) ou dans le cas d'oeuvres collectives où le maître dispense les consignes aux disciples de l'atelier.
- Les règlements prescrivant les normes de fabrication des navires royaux, et plus généralement les normes industrielles du colbertisme en France.

Ce dernier point attire l'attention sur le rôle important des armées nationales, particulièrement à partir du XVII<sup>e</sup> siècle dans l'effort pour mettre en forme, standardiser, expliciter des exigences, des contraintes de fabrication de l'armement et des moyens de transport.

A étudier depuis peut-être La guerre du Péloponnèse jusqu'aux Ecoles d'ingénieurs de l'Ancien Régime : il va y avoir un va-et-vient entre la fabrication militaire et la production sociale marchande, qui va notamment marquer assez profondément le vocabulaire entrepreneurial à partir du XIX<sup>e</sup> siècle.  
 (....)

#### 4- DU «CAHIERS DES CHARGES» AUX AMBITIONS NOUVELLES DE LA SCIENCE «APPLIQUÉE».

Ce qui précède restait néanmoins notablement à distance du travail dans la mesure où ces prescriptions relevaient plutôt de ce qu'on appellerait le cahier des charges ou les «spécifications» industrielles, concernant les produits. Certes, cela portait à conséquence pour le contrôle de la fabrication de ces produits, mais cette phase restait largement dans l'implicite, déléguée aux gouvernements locaux des manufactures.

Les choses vont commencer à se disposer autrement, l'ambition de rapprochement de la prescription avec le faire industriel lui-même, et pas seulement avec le produit, se dessine vers la 2<sup>e</sup> moitié du XVIII<sup>e</sup> siècle avec ce double phénomène : la prise en compte de la «Richesse des Nations» (cf Adam Smith) comme un paramètre essentiel de la puissance géopolitique, avec le démarrage de ce qu'on va appeler la Révolution Industrielle ; et le développement, encore très largement virtuel, du pouvoir d'anticipation du patrimoine du savoir scientifique sur la manipulation des processus naturels : calculs des mouvements, des trajectoires, des transmissions de force, puis amorce de la conquête au XIX<sup>e</sup> siècle des échanges de chaleur, de l'électricité, des réactions chimiques, et l'idée, comme devait dire Marx, de l'apparition d'une science toute nouvelle, la «technologie». C'est l'idée d'une possible mise en forme, par le pouvoir du concept, de la sphère de l'activité productive, dont l'activité proprement humaine est destinée à devenir un simple segment. L'activité fabricante va devenir un mixte de la production «par nature» (faire agir en les dominant les forces naturelles) et de production «par art» (l'industrie humaine), la seconde étant destinée à devenir, dans l'intérêt de la prospérité générale, mais aussi du profit des nouvelles puissances capitalistes, la servante de la première. Prescrire l'activité industrielle humaine avec la même logique de rationalisation et d'exhaustivité qui commence à s'exercer dans la maîtrise des transformations de la matière va désormais s'inscrire dans l'horizon des gouvernements modernes du travail.

nements modernes du travail.

De cette période, l'Encyclopédie (1755) est un témoin ambivalent : d'un côté Diderot et ses collaborateurs fréquentent les ateliers parisiens pour y reconnaître et valoriser la «pratique des arts», ce qu'on pourrait appeler les savoirs faire artisanaux ; mais en même temps, le développement du savoir «inopératif», comme dit Diderot (c'est à dire qui anticipe, peut prescrire, se transmettre, mais sans «opérer» lui-même), celui même des ingénieurs qui va commencer à foisonner à l'époque révolutionnaire, c'est lui qui donnera un nouvel essor à la richesse nationale. A.Picon peut alors parler à propos de certains groupes d'«ingénieurs», collaborateurs de l'Encyclopédie, de «proto-taylorisme».

De ce nouvel horizon de la prescription témoignerait également le privilège donné aux formations techniques supérieures à partir du tout début du XIX<sup>e</sup> siècle, au détriment voire avec la destruction des milieux de formation des apprentis et des ouvriers, comme si désormais, toute l'intelligibilité du travail s'était retirée du faire pour devenir affaire de calcul et de rationalité séquentielle anticipative.

#### 5- L'IMPOSSIBLE SIMPLIFICATION DU TRAVAIL

En fait, et aujourd'hui, les ergonomes ici présents le savent bien, derrière cette histoire de la prescription au sens ci-dessus précisé, c'est fondamentalement l'idée que l'on se fait du travail, qui se joue.

Simultanément à la montée en puissance du prestige de la «connaissance inopérative», se joue dans le champ de la philosophie fabricante, l'idée que la puissance du travail peut être décuplée à mesure qu'il sera divisé, c'est à dire par là simplifié. A cet égard Adam Smith hérite de et déploie un mouvement largement porté par les philosophes et économistes d'un Royaume Uni, en pleine supériorité manufacturière et économique, l'idée que le faire industriel peut-être techniquement divisé, et décomposé en opérations manuelles simples, source de fécondité sociale nouvelle.

Mais comme le remarquait Marx dans ses chapitres 13 et 14 si remarquables du Livre I du Capital, dans la manufacture smithienne, le coeur du profit entrepreneurial, la virtuosité artisanale même décomposée reste précisément «manuelle», donc échappe à la visibilité, à la transparence opérative pour le propriétaire de la manufacture, et ne peut donc être objet d'une prescription anticipative. La main d'oeuvre reste

donc «le régulateur de la production sociale», ce qui rend compte pour Marx du passage à la fabrique, c'est à dire d'un «antre de production» où l'environnement machinique va cette fois commander le faire humain, et où donc l'usage de la main d'oeuvre humaine va pouvoir être optimisé parce qu'asservi aux exigences des machines, donc calculable et prescriptible.

L'histoire montre que les fabriques n'ont nullement permis cette transparence de l'usage du travail humain : trois quarts de siècle plus tard, Taylor se scandalisait de l'incroyable diversité des outillages, des manières de faire, des modes de transmission opaques régissant la 'productivité' des usines américaines du début du XX<sup>e</sup> siècle. Il fallait en finir avec un management voué «à l'initiative et aux stimulants», c'est à dire dépendant du bon vouloir industriel de la main d'oeuvre, sans qu'aucun calcul des temps, donc des coûts ne soit faisable, sinon empiriquement : l'organisation **scientifique** du travail est destinée à mettre un terme à l'anarchie du gouvernement du travail, à initier une vraie rationalité dans le management en accomplissant enfin l'horizon ouvert à la fin du XVIII<sup>e</sup> siècle, c'est à dire l'homogénéisation sous la loi de la connaissance scientifique des lieux humains de production de la richesse sociale.

On rappellera que l'OST pense pouvoir s'appuyer sur une sorte de compromis social, que certains ont traité par la théorie des jeux : «on ne vous demande pas de penser dans le travail», mais en contrepartie, vous serez des consommateurs enrichis, donc heureux.

Mais ce compromis faisait donc l'hypothèse d'une possible et enfin entière anticipation de l'activité industrielle, au centimètre et au centième de seconde près, par les experts des temps et des mouvements : avec le taylorisme, l'idéal de la prescription du travail humain paraissait être devenu une réalité pour toujours : et c'est dans la critique de cette ambition de perforation de l'infinitésimal industriel, que l'ergonomie a pu produire cette distinction si éminemment féconde, même si aujourd'hui méprisée et galvaudée, de distinction entre 'travail prescrit et travail réel' ; et c'est à s'affronter à cette permanente déhiscence du travail réel par rapport au prescrit que l'ergonomie 'franco-phonie' a promu dans la culture un nouvel âge de réflexion en abîme sur 'l'activité'. Avec aussi le risque de n'entrer en effet dans la prescription que 'contre' : ce que les leçons de l'histoire de cette impossible simplification pourraient paraître justifier, mais ce qui serait faire bon marché du fait que la prescription n'a jamais coupé ses ponts avec l'ensemble des normes antécédentes, qui rendent possibles, à travers contradic-

tions et conflits, toute société humaine, toute entreprise humaine ; normes antécédentes qui ont un oeil fixé sur le patrimoine technico-scientifique de l'humanité, et qui par ailleurs essaient de transcrire dans le quotidien du travail des valeurs de vie hétérogènes et parfois contradictoires. Que la prescription du travail se soit épanouie avec l'OST ne saurait conduire à l'idée que toute anticipation de l'activité est une «faute ergologique», que toute entreprise industrielle est un éternel recommencement destiné à ignorer les savoirs, les expériences voire les luttes antérieurement accumulés.

## 6- LES ÉLARGISSEMENTS DU CHAMP DE LA COMPÉTENCE.

La remarque précédente apparaît d'autant plus à prendre en considération, lorsque l'on constate que la prescription sous sa forme écrite et explicite, anticipant l'activité à venir, n'est plus seulement le fait depuis bientôt un peu plus d'un siècle, des seules directions d'entreprise, des instances diverses de gouvernement du travail.

Le lente création au cours du XIX<sup>e</sup> siècle d'un espace à trois partenaires salariés, employeurs, puissance publique ; l'insertion puis l'intervention des Etats dans le champ des relations salariales ; la pénétration -ambiguë- de la loi et du droit dans les activités de travail. Or par définition, le droit, surtout dans les pays de droit romain, contrairement au pays de coutumes, d'usages, n'a de valeur qu'écrit, que rédigé sous forme générale, sans acception de cas singuliers, même si ensuite la jurisprudence doit négocier la relation du cas et du droit. Le droit social, et notamment sous la forme droit de la prévention, de la sécurité au travail doit anticiper des situations de travail types, et prescrire des règlements, des manières de faire ex ante, comparables en cela aux prescriptions explicites des bureaux des méthodes.

Ces prescriptions juridiques, sur lesquelles des jugements divers peuvent être portés, s'insèrent dans le monde complexe des normes antécédentes, et donc alimentent leurs débats de normes. Mais elles y sont au pôle des prescriptions explicites, conduisant à de nouvelles formes d'expertise, de compétences, avec le problème des articulations problématiques avec les autres prescriptions, émanant d'instances et de partenaires différents.

## 7 - LIMITES DE LA PRESCRIPTION ET TRANSFORMATION DU TRAVAIL.

On pourra s'interroger longtemps si le passage d'une «économie de la variété» en lieu et place d'une «production de masse» (terme en partie impropre), le développement accéléré de «nouvelles technologies», la croissance multiforme d'activités de service, rendant pour une part désuète la distinction secteur secondaire-secteur tertiaire, ont eu partie liée avec la crise du travail de la fin des années soixante, laquelle était certainement pour une part importante elle-même l'effet de la contradiction entre les principes et les réalités de la prescription taylorienne (contradiction que les ergonomes ont eu l'immense mérite de mettre en évidence) ; le fait est que ces transformations des manières de produire biens et services, la pénétration croissante des clients dans les lieux de production, l'augmentation considérable de la dimension «gestionnaire» de toute activité ont conduit à un obscurcissement majeur de la notion de prescription du travail, justifiant pleinement le choix du thème de ce congrès.

Les débats mettront sans doute en valeur cette limite aujourd'hui plus ou moins explicitement exprimée, des limites de la prescription anticipative et exhaustive. Ce que depuis longtemps nous enseignaient le travail des collectifs dans les industries de process (cf notamment G de Terssac), ou le fait de la «prescription floue» dans ceux du bâtiment (Marcelle Duc), cette rencontre de la complexité des «usages de soi» que faisaient tous ceux qui s'interrogeaient sur l'activité de travail dans les «services», tout cela converge vers un nouvel âge de la prescription. Nous en connaissons tous des symptômes éloquentes comme la généralisation des services de gestion des «ressources» humaines, comme le développement des logiques «compétences», manière plus ou moins détournée, plus ou moins adéquate d'exprimer la difficulté à dire ce qui est requis pour effectuer un acte industriel efficace ; pour nous le glissement «qualification-compétence» est parallèle à la dérive «travailler-gérer».

## 8 - UNE SITUATION CONTRADICTOIRE NOUVELLE

Alors même que se développent, liée à cette croissance de la dimension gestionnaire du travail, des formes nouvelles de prescription que décrivent plusieurs communications, prescriptions des objectifs, a parte post, prescriptions des résultats..., ce qui d'une certaine manière est reprendre de la distance par rapport au faire industriel, par rapport à l'activité réelle, la con-

joncture globale actuelle est celle d'une exigence de plus en plus tendue de résultats financiers et économiques. La reprise de distance de la prescription par rapport à l'activité peut dans ce contexte prendre des tournures inquiétantes.

On peut dire en effet que le travail se trouve face à un double défi, avec lui la prescription, et avec elle, le métier même de l'ergonome comme prescripteur : avec le relatif déclin des modes de produire tayloriens, la croissance exubérante de situation type «services» (où la prescription a toujours été, non impossible, mais plus difficile), l'omniprésence de la dimension gestionnaire du travail, celui-ci devient de plus en plus difficile à saisir, impalpable, les conditions, les sources de l'acte industriels efficaces se font de plus en plus invisibles. Et en même temps, il y a éloignement croissant, mondialisation oblige, entre les lieux d'activité humaine et les lieux de décision sur l'allocation de ressources destinées à rendre cette activité possible.

Dans ces conditions, passer de la conscience des limites de la prescription exhaustive du travail à son assumption comme méthode reconstruite de management, crée un véritable risque social : accepter la méconnaissance de l'activité susceptible de créer telle quantité de valeur et avoir à décider de l'allocation des ressources pour cette activité à grande distance de cette dernière et des retombées éventuelles de ses décisions, entraîne la tentation très forte de prescrire des objectifs à l'aveugle, en déconnexion par rapport à cette activité. Comment décider des emplois nécessaires pour tels objectifs prescrits si la prescription s'est totalement désintéressée des dramatiques en pénombre de l'activité. On comprend dans ces conditions que la thématique de l'intensité du travail ait ressurgi aujourd'hui dans un tout autre contexte que celui des «cadences» tayloriennes.

## 9 - UNE NOUVELLE VIE DE LA PRESCRIPTION ?

Mais le travail n'en a pas fini de ses débats avec la prescription. D'une part, le taylorisme, sous ses formes classiques, continue à habiter, même en mineur, la planète industrielle. Mais en même temps, cette rigidification des jonctions financières et économiques, gouvernant la sphère marchande mondiale, et par ricochet, gagnant la gestion des secteurs publics, conduit à utiliser la puissance des outils informatiques nouveaux pour encadrer de manière partiellement renouvelée les diverses formes d'activité industrielle, et notamment dans les services. Là encore, il serait anormal de négliger les

pouvoirs de capitalisation, de mise en mémoire, d'aide à la décision rendus possibles par l'informatique. Mais dès qu'il s'agit de penser mimer et après, optimiser, voire contrôler l'activité par des logiciels intelligents, on risque les mêmes réductions que les ergonomes, et ergologues ou ergolinguistes, connaissent dès qu'il est question d'anticiper ou de juger dans le langage l'activité humaine hic et nunc.

Trois exemples pourraient être discutés, où, en tous cas pour les deux premiers, se pose de façon contradictoire, la question de l'usage par un régime taylorien de ces formes nouvelles de description de l'activité :

- la description du travail en normes ISO (des bilans variés ont été tirés).
- la prescription des communications téléphoniques (télémarketing), et plus généralement, le travail en centre d'appels.
- «La prolifération non contrôlée de la prescription» dans le cas des pilotes de ligne, comme l'étudie la communication de Michel Joanneaux, et qui marque bien la distinction entre des types de prescriptions - «aides» pour les pilotes, parce qu'en harmonie avec leur activité ; et d'autres, plus récentes, qui, pour négliger leurs logiques d'activité, synthétiques, globales, pour y substituer un morcellement de prescriptions faisant fonctionner le cerveau de l'opérateur sous le modèle séquentiel de l'ordinateur, lui crée des contraintes exogènes.

## 10 - UN NOUVEL ÂGE DE L'ERGONOMIE ?

Il semble bien que cette brève histoire de la prescription dessine un nouvel âge de l'ergonomie, qui sans rien renier de son passé ni abandonner aucun de ses concepts, se trouve néanmoins dans une configuration qui a bien compliqué sa tâche : l'objet «prescription» est devenu à la fois singulièrement obscur et sous des formes renouvelées, terriblement contraignant. Or il n'y a pas d'ergonomie sans quête de cet obscur objet.

A écouter les deux ergonomes professionnels particulièrement aguerris et expérimentés, qui m'ont précédé, et qui ont si remarquablement invité à repenser leur métier face à ces évolutions profondes, je n'ai pas d'inquiétudes. Mais je pense que le déroulement de ce Congrès et particulièrement du thème 1 n'est pas de trop pour socialiser et approfondir ces réflexions.