

## Temps, Travail et Productivités<sup>1</sup>

François Hubault

Département Ergonomie et Écologie humaine, Université Paris 1

---

« *La science, note Bartoli, n'est pas un pouvoir de constatation, mais de constitution. L'homme n'est pas dans la science un objet dans un système, c'est la science qui est dans l'homme* » [1]. L'unité de l'homme, de la société, est une production des sciences usant de leur pouvoir de construction au travers de la description d'actes en situation, et cela ne se peut qu'en assumant une position, c'est à dire un point de vue et un point de mire. Nous définirons « anthropotechnique » une telle position : on ne peut impunément opposer *l'homme pour ce qu'il est* (biologiquement, psychologiquement,...) à *l'homme pour ce qu'il fait* (socialement, économiquement,...) ; « aucune tentative qui voudrait nous rattacher à la nature sous un premier aspect et nous en détacher sous un second ne trouvera de critère suffisamment assuré pour que l'on puisse éviter la confusion des postulats et l'incohérence des conséquences » [2].

### Revenir à Marx : un enjeu stratégique

« *La mesure du travail, c'est le temps de travail* » : par là Marx tentait de relier le travail à l'ensemble des activités humaines, sociales, naturelles.

D'entrée, dès lors, s'est posée la question de savoir comment mesurer ce temps.

Pour Marx, la résolution de cette équation n'existe pas en soi, elle dépend des rapports sociaux .

« *En lui-même le temps de travail n'existe que sous la forme subjective de l'activité* » [3], et ce n'est que dans l'échange marchand qu'il devient travail en général, par l'argent, de sorte qu'en régime capitaliste, comme le souligne Hollard, « *la véritable mesure du temps de travail matérialisé dans la marchandise, c'est l'argent* » [4]. L'originalité de Marx tient donc moins dans cette affirmation brute puisque toute la tradition économique classique s'y rallie, que dans la contingence historique qui l'autorise. En cela il se dissocie d'autres auteurs socialistes, comme Proudhon par exemple, qui, se situant autrement, définit que « *le travail est d'ordre moral et humain, donné dans la conscience, avant même que la nécessité l'impose. En conséquence il est libre de sa nature, d'une liberté positive et intérieure* » [5]. Dès lors le travailleur lui apparaît comme « *le représentant du travail dans la collectivité* », ce qui explique que Proudhon considère le « métier » (nous dirions plutôt l'emploi, aujourd'hui) comme la forme normale du travail, et normal de concevoir le temps de travail comme la mesure de la valeur « juste », hors de tout rapport social. On peut relever ici le « progressisme » d'une telle position que, pour cela, Taylor pourra rejoindre en faisant de l'Organisation Scientifique du Travail la définition « juste » du travail, aux deux sens de justesse (du calcul) et de justice (a-historique).

Marx avait par avance imaginé cet avatar de la pensée « idéaliste » : « *la seule quantité de travail servant de mesure à la valeur, sans égard à la qualité, suppose que le travail simple*

---

<sup>1</sup> Texte paru in *Le temps de travail*, Revue Performances Humaines et Techniques, 92, pp14-18, 1998

*est devenu le pivot de l'industrie. Elle suppose que les travaux se sont égalisés par la subordination de l'homme à la machine ou par la division extrême du travail, que le balancier de la pendule est devenu la mesure exacte de deux ouvriers, comme il l'est de la célérité d'une locomotive. Alors, note-t-il, il ne faut pas dire qu'une heure d'un homme vaut une heure d'un autre homme, mais plutôt qu'un homme d'une heure vaut un autre homme d'une heure. Le temps est tout, l'homme n'est plus rien, il est tout au plus la carcasse du temps » [6].*

Cette formule est restée fameuse : Il est revenu à Taylor d'optimiser le dispositif de sa mise en œuvre. Le concept de « productivité-débit/délai » la rend opérationnelle : le temps de travail put devenir la mesure quand le travail fut opérationnellement soumis au capital.

### **Substituabilité du travail et productivité taylorienne**

Le « *travail simple* » de Marx fait écho au concept d'« *opération de travail* » d'Adam Smith<sup>2</sup>. Zarifian [7] a montré à quel point l'introduction de ce concept dans la pensée économique a procédé d'« *un double coup de force* » :

- Il engage tout d'abord un véritable « *forçage séparant deux êtres* », travail et travailleur, jamais tenté sur d'autres activités auparavant, ni d'ailleurs depuis (Zarifian relève qu'il serait encore aujourd'hui très difficile de trancher dans le « *paysan* »<sup>3</sup>, entre les opérations qu'il accomplit, les savoirs qu'il mobilise, et la mobilisation subjective de la personne ou du collectif). De cette séparation, le « *travailleur* » ressort dépossédé de sa propre activité et placé face à un répertoire d'« *opérations* » que l'on est censé pouvoir décrire d'avance, préparer, rationaliser. Le concept d'« *opération* » réalise la convergence de la rationalité analytique de l'ingénieur et de la rationalité productiviste de l'économiste : avant la lettre il incarne une transdisciplinarité réussie, qui nous montre le chemin qu'il faut savoir emprunter pour réussir à notre tour une coopération alternative aussi efficace...
- Il installe ensuite le temps comme composante centrale du travail : le temps est littéralement « *incorporé* », il colle au corps de l'ouvrier qui ne peut plus s'en abstraire : « *la productivité du travail*, disait A. Smith, *c'est la vitesse de réalisation des opérations de travail* », c'est « *le corps pris dans la vitesse de sa mobilisation* » dit Zarifian, et qui requiert évidemment jeunesse, habilité (les « *délocalisations* » concurrentielles nous le rappellent chaque jour...). Le scénario actuel de la « *mondialisation* » se joue bien là : le travail réduit à l'*opération*, le temps de travail est une *vitesse* d'« *exécution* », la productivité se gagne sur un « *mix* » combinant l'*accélération* de cette vitesse, à quoi la *simplification* des opérations doit par ailleurs contribuer -ce que résume la notion de « *productivité délai/débit* »-, et la *réduction des effectifs* engagés pour exécuter ces opérations à ces vitesses -ce que résume la notion de « *productivité de l'emploi* »-.

Ainsi, c'est l'une des productions les mieux établies de l'ergonomie : la « *productivité du travail* » taylorienne a toujours fonctionné comme un viol temporel envers les opérateurs, supposant en eux et entre eux des équivalences (nuit/jour, 8<sup>ème</sup> heure/1<sup>ère</sup> heure,

---

<sup>2</sup> Ces développements reprennent des éléments d'une communication présentée récemment à la SELF avec P. Langa et B. Mélier [8].

<sup>3</sup> Cf. la remarque de Mendras sur le monde paysan, que nous pouvons étendre à l'activité de l'artisan, et qui, par contraste, fait ressortir la rupture introduite par le fait industriel : « il semble établi que le travail était l'instrument de mesure principal qui donnait leur valeur au temps et à l'espace » [9]. Pour le paysan en effet, le « *journal* » était la mesure de surface cultivable en un jour... ; plus généralement, dans la société pré-capitaliste, c'est la durée du travail qui est la vraie mesure du temps.

apprentissage/exécution, vieux/jeunes...) que les économistes n'ont admises que pour rendre possible la commensurabilité du travail et du capital d'une part, des travailleurs entre eux d'autre part. Ce « langage commun » est une imposture, car il n'y a qu'une manière de rendre les choses communes : leur retirer ce qui les distingue et, donc, les avilir.

### **Complémentarité du travail et nouveau modèle d'efficacité**

Cette homogénéisation du temps n'explose-t-elle pas aujourd'hui, pourtant ? D'un côté les champs scientifiques se fragmentent à mesure de la prolifération des temps et des rythmes propres de la matière, du vivant, du social, et si, de l'autre, l'expérience vécue les unit dans des conduites, des comportements, des actes, cette unité-là est d'arbitrage, dialectique : *elle est un travail*, avec ses coûts qui conditionnent sa performance.

L'« opérativité » participe d'une dimension anthropotechnique dont l'objectivation n'est nulle part plus nécessaire que dans les systèmes automatisés. Un rapport de complémentarité de l'homme et de la machine succède en effet à la substituabilité H/M -cette « équivalence »- qui domine dans les systèmes mécanisés, et cela modifie considérablement la gestion du système productif qui doit désormais s'assurer de leur bonne « intelligence » fonctionnelle. Par la solidarité nouvelle qu'elle demande, l'autonomie du système ne peut plus s'obtenir de la réduction de l'homme au rang de « facteur -humain- de production ». La nature même des interventions qu'on lui demande, mobilise l'homme comme personne. Cette « réquisition de la subjectivité » [10] explique que, « *malgré les apparences c'est la machine véritablement automatique qui remplace le moins l'homme... (que) ce sont précisément ces machines qui ont le plus besoin de l'homme* »[11].

Encore faut-il bien entendre cette notion de besoin : elle ne témoigne pas ici d'une nécessité quantitative de main-d'œuvre, mais qualitative et technique de la prestation humaine pour ce qu'elle peut seule fournir : l'interprétation des informations, la levée des incertitudes, la surveillance des systèmes, pour tout dire *une pensée*. Aussi recouvre-t-elle à la fois un débauchage de l'homme là où la machine lui servait de modèle à imiter -là où l'emploi ne correspond pas à un travail, on peut logiquement s'attendre à une économie *de* main d'œuvre<sup>4</sup>-, et, d'autre part, une réquisition de la subjectivité humaine là où il s'agit de « faire face à l'événement » -là où l'emploi se voit économiquement et humainement justifié, on peut logiquement attendre du travail qu'il développe une économie *par* la main d'œuvre-.

Ces quelques remarques ne nous éloignent pas du sujet qui nous tient ici. L'essor économique dépend désormais moins de l'ensemble des moyens « engagés » dans la production, mais c'est « *la quantité des moyens dégagés de la production directe, pour être employés dans l'étape pré-productive<sup>5</sup> et dans la sphère des soins<sup>6</sup> pour l'homme, qui devient décisive* » [12]. Cette libération du temps fonde ainsi la nécessité d'une économie de et du temps qui éclaire différemment le problème de sa mesure.

Le pôle anthropo-technique où l'ergonomie et l'économie se rencontrent, fait certes apparaître l'intérêt de cet enjeu, mais aussi, et peut-être surtout, la difficulté qui s'y trouve soulevée : ce

---

<sup>4</sup> ça concerne toutes les tâches répétitives, programmables, stéréotypées, inscrites dans un temps linéaire, continu et homogène

<sup>5</sup> la conception, les études, les méthodes,.... mais aussi bien la surveillance, l'anticipation, le contrôle....

<sup>6</sup> éducation, compétence, santé,.... mais aussi bien vigilance, attention, implication....

temps dégagé de la production « directe » n'en est pas moins un « temps de travail » qui ne mesure plus rien du fait de l'indéfinition économique nouvelle du travail.

En ce pôle anthropotechnique, se noue donc une complémentarité aussitôt dénoncée par un antagonisme.

Les mêmes considérations qui portent à reposer la question de la mesure du rendement du travail humain si celui-ci n'est plus le simple déploiement d'une force, obligent à reconsidérer la thèse du temps de travail étalon de la valeur économique. Ce sont là en effet, deux faces de la même pièce : l'efficacité du travail, c'est à dire, précisément, la productivité du travail.

La dimension temporelle est de plus en plus dégagée de son rapport immédiat à la « dépense » de travail. Plus exactement, le « temps de travail » n'épuise pas la question de la performance ou de l'efficacité. Si l'intensité du travail ne peut pas se déduire du « travail simple », c'est à l'aune d'une toute autre temporalité que se mesure l'action du « facteur subjectif ».

Ainsi, la « productivité du travail » est à réinventer, qui ne renvoie plus à la réalisation d'*opérations*, mais bien à l'activité d'anticipation-interprétation-réponse à des *événements*, qui exige de pouvoir comprendre les finalités poursuivies et pouvoir expérimenter les possibles qui s'y jouent, pour pouvoir enfin arbitrer efficacement le *devenir* des organisations productives.

Le débat engagé actuellement sur le temps de travail en dépend.

## Travail et événement

Le concept d'événement assume le sens et l'intention du modèle de l'activité promu par les ergonomes, qu'il porte dans ses vraies conséquences par son attention à la variabilité, aux contraintes diverses, à l'incertitude des situations, aux enjeux qui s'y nouent.

Selon Zarifian [13], *l'événement réalise un possible*, actualise un virtuel, instruit l'historicisation du système de production. Il réalise le *devenir* de la situation et constitue ainsi *le rendez-vous* du travail, mais aussi bien ce à travers quoi l'entreprise satisfait ses propres rendez-vous, avec son « marché » : l'entreprise s'organise *autour* de l'événement, et c'est à partir de lui que se redéfinit le contenu du « travail ».

Le concept d'« événement » fait rupture avec la notion d'opération sur 3 points essentiels :

- l'événement c'est ce qui arrive « *en excès* » dans la situation, ce qui déborde. *Ce n'est pas un écart* à la norme, et qu'il faudrait redresser, c'est *ce qui échappe à la norme*. Tout à la fois hors norme et partie intégrante de la situation : l'événement est toujours singulier, imprévisible, discriminant (son émergence change la situation) et immanent à la situation (il est partie intégrante de son histoire).
- L'événement oblige à *une nouvelle appréhension du temps* : pendant la « panne », le temps s'arrête... Plus exactement, le temps-débit s'interrompt pour laisser place au *temps du projet* qu'installe l'événement révélé par la panne : par exemple le projet de fiabiliser l'installation.

Ici, deux remarques :

- Les événements ne sont pas posés *dans* le temps, ils sont eux mêmes *du* temps. Le temps n'est plus l'indice des opérations, mais un besoin de l'action. Or, on l'a dit, c'est là un enjeu de la fiabilité-réactivité-flexibilité des systèmes complexes : un système ne peut prétendre *réagir sans délai* s'il ne sait pas *ménager du temps pour agir* ; en « temps réel », l'action ne peut plus jouer que dans le registre d'un programme déjà écrit (c'est là que réemménage alors l' « exécutant » taylorien : dans le mode des « opérations »), limitant par là même la souplesse recherchée. C'est dans cette confrontation concrète du temps-débit/délai et du temps événementiel que se nouent les tensions dont les « opérateurs » supportent et gèrent toute la charge, et dont l'entreprise enregistre les effets (im/)productifs.
- Le temps n'est pas toujours divisible : c'est l'impasse du calcul différentiel que d'aboutir à faire disparaître le temps qu'il découpe, car tant qu'*un certain temps* n'est pas accompli, rien ne se passe... Il en est du temps comme de l'espace : la moitié d'une roue n'est une demi-roue que dans la roue entièrement achevée, sinon l'expression n'a aucun sens. Comme un demi-voyage, la moitié d'un cours,... On le voit bien, si le temps découpe dans le réel des segments objectivables, il n'autorise pas vraiment leur synthèse. Aussi, quel segment dans quel ensemble, et recomposé comment, « 35 heures » peuvent-elles bien découper ?
- enfin l'événement abolit la distinction classique entre travail et travailleur. L'événement mobilise en effet nécessairement la subjectivité : *faire face* à l'événement, ce n'est pas possible sans la réquisition d'un système de valeurs. Zarifian nomme précisément « compétence » cette mobilisation-là de l'intelligence pratique par laquelle les personnes parviennent à prendre en charge ce débordement qui caractérise l'événement..

L'événement propose les « faits » comme le « *mouvement du réel* », et l'activité de travail comme impliquée dans/par le « devenir » de l'existant.

Ce point est essentiel : autant les « systèmes d'information » (i.e. toute l'instrumentation gestionnaire) ont pour rôle de « décrire » le réel -et il est important qu'ils le fassent bien-, autant le travail s'inquiète des tensions, cherche à identifier les « possibles », c'est à dire finalement réalise la stratégie de l'entreprise.

C'est parce que ces « possibles » sont bien *dans* le réel, réels eux-mêmes, qu'ils font bien partie *de* la situation de travail, que l'analyse du « travail *réel* » est autant l'analyse de ce que l'opérateur « fait », que de ce qu'il ne peut pas faire, de ce qu'il ne fait pas, de ce qu'il voudrait faire, de ce qu'il pourrait faire, de ce qu'il faudrait qu'il fasse ... Comprendre que la réalisation ou la fermeture de ces possibles est à la source de l'implication ou au contraire de la souffrance [14], ou du potentiel de révolte des « opérateurs », et en tirer les conséquences dans l'ordre de l'organisation du travail dans l'entreprise, c'est la raison d'être de l'ergonomie : ne pas laisser filer cette question. Or n'est-ce pas justement ce que risque de faire le débat actuel sur le temps de travail, si les ergonomes n'y prennent pas la part qui convient : laisser filer cette question... ?

### **Au cœur de la question du temps de travail, la question de la valeur du travail**

Le concept d'événement concerne tout autant, et ensemble, l'ergonomie et la gestion. La transformation qu'il opère dans la signification du temps, la place qu'il accorde au sens par la sensibilité à l'inattendu, la disposition qu'il organise dans le monde tel qu'il vient et non tel qu'il est prévu, autant de propositions qui relayent l'idée d'une ergonomie définie comme « *culture de la vigilance, culture de la présence* » cherchant à développer dans la compétence

des « opérateurs » leur « *tolérance à l'événement* » où se joue, par la confrontation à « ce qui résiste », la fiabilité, la qualité, la sécurité des systèmes de travail.

Selon la belle formule de J. Lacroix, *le temps naît de l'intervalle entre l'effort et l'œuvre*. Le temps de travail, c'est donc à la fois question de *présence de l'homme dans le travail*, et question de *présence du travail dans la performance*. Ainsi, inévitablement, la question du « temps de travail » renouvelle la problématique de la « valeur » du travail... : *ce que vaut le travail pour l'entreprise*, pour la société, son utilité, et *ce que vaut le travail pour le(s) sujet(s)* qui le réalise(nt), la mesure dans laquelle il concourt à la réalisation de soi, ces deux tonalités en tension dans l'activité de travail dessinent un espace de gestion que « les 35 heures » sont loin de saturer... Puissent-elles au moins permettre de le réinvestir !

La pensée rationaliste, pour tout dire la culture industrielle, dans sa quête de l'uniformité arbitrée au tempo de l'horloge, conclut paradoxalement à l'élimination du temps. A force d'universalité, à force de se prétendre le temps de tout et de tous, il n'est plus qu'un temps abstrait, de rien ni personne. Aussi l'histoire de la science négatrice du temps est-elle l'histoire des conflits avec ce que chacun sait et sent, et que la société comme l'entreprise ne peut ignorer sans risque : le monde est fait d'arbitrage entre des temporalités diverses, concurrentes, que l'économisme prétend en vain pouvoir ramener sous la coupe d'une mesure unique.

## Bibliographie

- [1] BARTOLI, H., *Économie et création collective*, Economica, 1977, pp. 144-145.
- [2] MOSCOVICI, S., *Essai sur l'histoire humaine de la nature*, Flammarion, 1968, p. 167.
- [3] MARX, K., *Fondements de la critique de l'économie politique*, Anthropos, 1968, p.167.
- [4] HOLLARD, M. ; *Comptabilités sociales en temps de travail*, P.U.G., 1978, p. 197.
- [5] in ROLLE, P., *Introduction à la sociologie du travail*, Larousse, 1971, p.86.
- [6] MARX, K., *Misère de la philosophie*, Œuvres (Tome 1), La Pleïade, 1965, p. 29.
- [7] ZARIFIAN, Ph., *Travail, événement et rapports sociaux*, Cahiers du GEDISST, CNRS, 1996.
- [8] HUBAULT, F., LANGA, P., et MELIER, B., « *Les questions industrielles changent : l'ergonomie peut-elle y répondre sans revenir sur certains concepts ?* », Recherche Pratique Formation en ergonomie, Actes du 32<sup>ème</sup> congrès de la SELF, Lyon 1997, pp.655-665.
- [9] in GROSSIN, W., *L'influence des temps de travail industriels préparés sur la personnalité des ouvriers*, Journal de Psychologie normale et pathologique, n°4, oct-déc. 1973.
- [10] CLOT, Y., ROCHEIX, J-Y., SCHWARTZ, Y., *Les caprices du flux ; les mutations technologiques par ceux qui les vivent*, Matrix-MIRE, 1990.
- [11] SIMONDON, G., *Du mode d'existence des objets techniques*, Aubier-Montaigne, édition 1969, p. 125.
- [12] RICHTA, R., *La civilisation au carrefour*, Anthropos, 1968, p. 26.
- [13] ZARIFIAN, Ph., *Le travail et l'événement*, L'Harmattan, 1995.
- [14] DEJOURS, Ch., *Souffrance en France*