

(re)Penser l'ergonomie à partir des questions qu'on lui pose

François Hubault

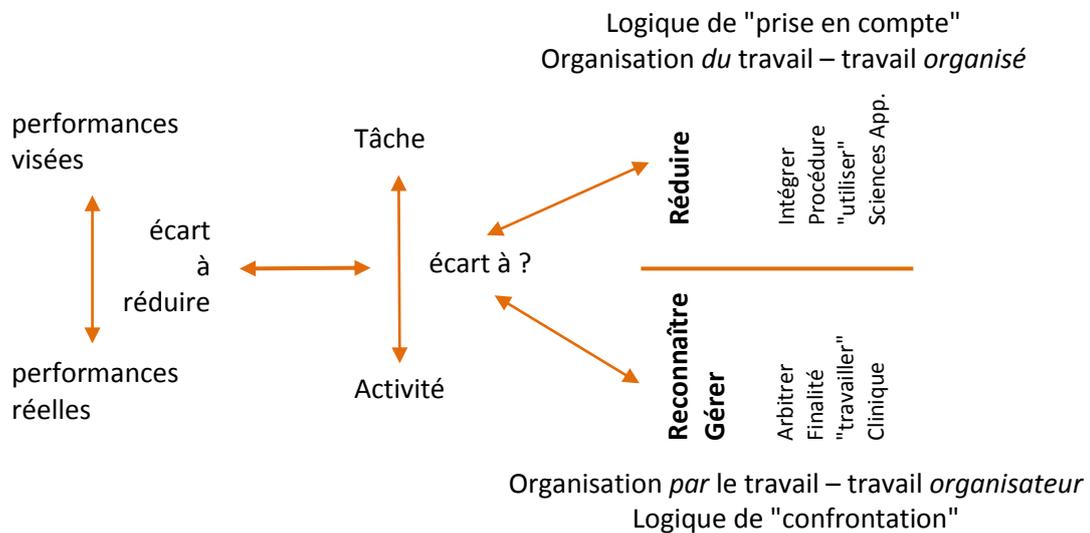
1. Au fondement de l'ergonomie : l'écart Tâche-Activité. De fait, les ergonomes sont unanimes à soutenir que le travail réel ne correspond jamais au travail prescrit et que l'écart Tâche-Activité est un opérateur d'analyse essentiel de la performance réelle des organisations. Mais c'est précisément sur cette analyse que les débats, alors, s'engagent (*Sznelwar*¹).

C'est que le *sens* de l'écart Prescrit-Réel est matière à dispute. De fait, l'intérêt du concept d'activité n'est pas tant dans ce qu'il décrit (la différence prescrit / réel) que dans le sens qui l'explique (ce qui se joue dans l'activité).

On peut voir l'écart T-A comme *la cause* de l'écart de performance. Cela imprime immédiatement à l'ergonomie une orientation : mieux *prendre en compte* les exigences humaines dans la tâche – i.e. réduire l'écart T-A –, pour réduire l'écart de performance. Condition implicite mais essentielle : pour être *intégrables* au modèle prescriptif, ces exigences doivent être homogènes à celles auxquelles elles prétendent s'ajouter, et cette homogénéité / homogénéisation des exigences humaines et des exigences techniques suppose une conception fonctionnaliste de l'activité.

Mais on peut voir l'écart T-A comme *une ressource* qui permet de réduire l'écart de performance – conception selon laquelle l'activité permet de réaliser la tâche dans le monde réel. Cela imprime évidemment une toute autre orientation : considérer les exigences humaines non plus comme intégrables mais *confrontables* – voire opposables –, de sorte que l'écart T-A représente alors l'espace d'une délibération qui, au cœur de l'activité, arbitre entre des registres non seulement hétérogènes mais aussi hétéronomes, et gère ainsi une tension sur laquelle se règle la valeur – et le sens – du travail. Pour cette raison même, l'écart T-A ne représente plus un écart à réduire, mais bien plutôt un écart à reconnaître comme une ressource à gérer.

¹ Les noms en italiques renvoient aux auteurs dans cet ouvrage



Ainsi, l'ergonomie pour qui la tâche (i.e. la prescription) constitue l'horizon de l'activité est à l'exact inverse de celle pour qui la tâche est le moyen, l'appui-ressource de l'activité qui représente, elle, l'horizon de la tâche (Hubault et al., 2011).

2. Cette différence d'approche se conclut dans une opposition théorique dont la résonance est très directe avec celle qui, en économie, inscrit le travail, soit dans la perspective du « capital humain » (KH), soit dans celle dite de la « ressource humaine » (RH). En faisant aussi clairement la promotion de la G"RH", on pourrait croire que les entreprises ont résolument tourné le dos à l'approche intégrationniste du travail comme *facteur de production*, pour s'organiser dans une perspective développementale qui reconnaît l'Homme – et à travers lui, la vie, la culture, la santé, ... – comme un *Milieu* – un monde – dont il faut veiller à ne pas épuiser les qualités productives... Il faut pourtant déchanter : la GRH raisonne massivement dans les termes du KH et ferme toute possibilité de traiter de l'activité de travail autrement qu'en termes de capacités-dispositions accumulées et investies en fonction des offres/demandes disponibles sur le *marché de l'emploi*. Mais d'un autre côté, c'est aussi le défi montant du Développement Durable de changer de braquet et jouer plus franchement l'option "RH", c'est-à-dire le développement d'une économie économe d'une ressource qu'elle peut même augmenter dans l'usage (Hubault, 2012-b) ...

Pour l'heure, force est donc de constater que la GRH n'a pas encore souvent pris ce virage (Hubault, 2008) et que les modes managériales en vogue continuent d'évacuer les dimensions humaines qui s'avèrent difficilement factorisables dans la fonction de production. L'explosion des RPS en est la conséquence la plus évidente, soulignant à quel point tout ce qui en l'Homme exprime sa radicale singularité, tout ce qui dans le travail mobilise sa radicale différence, peine à se faire entendre dans le moment-même où il se dit partout qu'on veut l'écouter ! Que nombre DRH se veuillent désormais

à l'écoute de salariés qui ne se sentent pas, eux, mieux entendus (*Leduc*), c'est pourtant un paradoxe facile à démonter : il remonte à un profond malentendu sur ce que *travail* – et avec lui, *activité* – veut dire.

3. L'enjeu de l'activité est d'empêcher que la division du travail ne *se précipite* dans une division du sujet (Barkat, 2011).

Dans l'organisation "classique", *tout* pousse en effet à la dé-liaison de l'esprit et du corps, des "dimensions" du corps entre elles... Le "sujet" est invité à réprimer toute expression de sa subjectivité en contrepartie de la promesse qu'elle pourra s'épanouir *dehors* et que le Droit la protégera *dedans* contre tout abus (Barkat). Mais dans les organisations "modernes" les choses se compliquent, car la prescription réquisitionne désormais très explicitement la subjectivité pour obtenir du "sujet" qu'il devienne l'employeur de son propre corps. Par trouble psychosocial il faut alors entendre les formes que peut prendre l'empêchement d'accomplir le travail *et* de s'accomplir dans le travail... quand cet empêchement "se précipite" dans le corps. Les RPS traduisent ainsi, dans un double mouvement de convocation et d'empêchement de la subjectivité, ce qui se passe quand l'activité n'offre plus d'issue suffisante aux tensions du travail et que celles-ci ne trouvent plus à s'évacuer qu'en se retournant dans le registre inter et intra subjectif.

Cette question est au cœur des discussions engagées autour du *lean* (Hubault, 2012-a), du fait de la confusion qu'il entretient entre description et compréhension de ce qui se joue dans l'activité, si on préfère entre visibilité du travail et vision du travail ; entre invitation à parler de ce qui se passe dans le travail et perméabilité à ce qui se vit dans l'activité, si on préfère entre sollicitations de la subjectivité pour rapporter ce qui gêne la réalisation de la production et répression de la subjectivité pour rapporter ce qui gêne son propre développement dans l'activité ...

La raison d'être – le sens – de l'activité, c'est donc de pouvoir répondre à *l'insuffisance* et à *l'extériorité* de la prescription. La prescription est insuffisante parce que la tâche est inévitablement sous-dimensionnée par rapport au réel auquel elle prépare. Et elle est extérieure parce qu'elle s'appuie sur des raisons hétéronomes aux sujets agissants (Bourgeois & Hubault, 2013). L'activité émerge ainsi au carrefour de deux exigences : réaliser la tâche dans le monde réel, ce qui demande de la suivre dans ses intentions plus que dans ses procédures ; et se réaliser dans l'espace subjectif, ce qui détermine le sujet à rechercher dans le travail qu'il lui offre la ressource de ses propres buts. Au final, il est clair que l'activité exprime tout autant un rapport à la règle dans l'ordre du fonctionnement, qu'un rapport aux valeurs dans l'ordre de la subjectivité. Mais si le rapport à la règle est de toute ergonomie, c'est moins vrai pour le rapport aux valeurs. Or, pour nous, la question de l'hétéronomie est centrale. S'y joue en effet de comprendre comment le rapport de subordination (rapport hiérarchique de travail, rapport salarial de travail) laisse quand même place à une insubordination relative par laquelle l'activité témoigne tout à la fois de sa fidélité aux intentions de la tâche et de sa fidélité à l'intention d'émancipation du sujet dans une situation construite sur une altérité radicale des raisons d'agir.

4. Dans cette affaire, l'enjeu est *la place de la subjectivité dans la relation santé-activité (Sznelwar)*. Pour nous, l'ergonomie ne peut pas se limiter à objecter de *l'incapacité des "opérateurs"* – l'impossibilité pour eux de faire ce qu'on leur demande dans les conditions qui leur sont faites –, elle se doit aussi de donner voie et voix à ce qui procède de *leur volonté-visée comme "sujets"* – au-delà de "faire" quelque chose, l'activité se doit aussi à l'exigence de pouvoir "agir" (*De Gasparo & Van Belleghem*) ... Cette tension est autant politique que psychique – peut-être même peut-on penser avec Ferraras (2009) qu'elle est d'abord politique avant d'être psychique –, et elle se radicalise avec la montée dans l'économie d'une véritable réquisition de la subjectivité qui tout à la fois la reconnaît et l'instrumentalise... Dans ce contexte, la crise du travail renvoie à l'impasse dans laquelle se trouvent souvent les collectifs de travail : faute de dispositifs permettant de *faire quelque chose* de ce qu'ils vivent, ils se retrouvent piégés dans une « *situation de politisation non organisée* » (Ferraras, 2009) où le rapport au réel reste en plan. Ça commence par l'impossibilité de pouvoir en parler, l'incapacité de le mettre en mots. Et nous suivons alors volontiers Ferraras quand elle avance qu'« *il y a toutes les raisons de penser que les manifestations de l'opinion contemporaine dans le sens d'une perte de confiance dans les institutions libérales démocratiques ou de dé-légitimation des élites politiques soient liées à l'état de politisation non organisée de l'expérience du travail.* »

Voilà bien, alors, une raison de (re)penser l'ergonomie pour qu'elle réponde aux questions qu'on lui pose : si le réglage Santé-Efficacité *dans* l'activité dérive de la possibilité pour la projection subjective de prendre ancrage dans la projection stratégique, la possibilité que la règle et la prescription fassent ressource pour l'activité (*de Terssac*) relève d'une exigence tout autant opérationnelle que politique et morale, de sorte qu'il s'agit de penser *ensemble*, la visée de l'émancipation et la visée du développement économique, et de refonder pour cela ce qui constitue le cœur même de l'ergonomie : parce que s'y joue à titre essentiel de "faire société" et d'approfondir son rapport avec le "monde commun", l'expérience du travail réel est *toujours* l'expérience d'autre chose que ce que table la seule coordination (*Barkat*) entre les hommes et entre les choses. C'est là tout le sens de vouloir institutionnaliser la conflictualité sur les critères, sur les normes, sur la valeur du travail. Ou, pour le dire comme Yves Clot, d'inviter à *manœuvrer les marges* pour que puisse s'instituer le dispositif de références consultables dont l'activité a besoin pour se régler. Insistons sur le fait que l'enjeu, ici, n'est pas de trancher entre le bien et le mal, le bon et le nuisible, le normal et l'inacceptable *in abstracto*, mais de permettre que l'expérience de ce qui résiste dans l'activité se constitue en ressource pour comprendre ce qui se joue dans le travail : le *ni fait ni à faire* ne blesse pas tant la morale que le moral, la santé...

5. Cette question de la place de la subjectivité dans la relation santé-efficacité redouble aujourd'hui d'importance à travers deux interpellations – la montée de la problématique de la pénibilité dans la société et la montée de la dynamique servicielle dans l'économie –, évidemment différentes, mais dont l'écho de l'une à l'autre organise une résonance considérable des enjeux.

- Par la loi du 9 novembre 2010 portant réforme des retraites, la pénibilité a fait une entrée remarquée dans le champ des conditions de travail. C'est qu'elle venait reconnaître un "risque" pointé par l'ergonomie, mais en même temps elle créait elle-même le risque d'entretenir une réduction de la santé à la considération de ce qui la menace, la logique assurantielle poussant à raisonner essentiellement en termes de réparation et de compensation plutôt que de prévention, à

raisonner facteur de risque et temps d'exposition plutôt que expérience vécue. Dans un communiqué publié sur son site, la SELF (2012) a tenu à rappeler que « la pénibilité du travail apparaît comme un processus complexe, faisant interagir un ensemble de déterminants des situations de travail plus large que celui prévu par le dispositif, qu'il faut pouvoir rendre visible et intelligible. »

De fait, l'ergonomie a évolué sur cette question, et sa position aujourd'hui est de considérer que la "pénibilité" intéresse la possibilité de durer dans l'activité, de pouvoir y vieillir : sous cet angle, la pénibilité ne renvoie pas – en tout cas pas seulement – à une "charge" empêchant d'agir, mais à un coût qu'il n'y a plus de raison d'endurer s'il ne s'y joue plus aucune promesse d'émancipation, s'il n'ouvre aucun avenir libérateur, s'il n'a plus de sens (Hubault, 2012-b). En d'autres termes, est pénible "ce qui ne vaut pas/plus la peine" : ce n'est pas tant – en tout cas pas seulement – la *peine* qu'il faut prendre *en compte*, c'est surtout – en tout cas aussi – ce qu'elle *vaut*, en quoi elle mérite *l'effort qu'on endure pour elle*, où se joue sa valeur, sa raison, son sens. La limite qui est ici soulignée ne concerne donc pas seulement celle du corps biologique, mais celle du corps-sujet. Sous cet angle, on admettra que pour répondre à la question que lui pose la pénibilité il faut une ergonomie capable de regarder l'activité à une hauteur où s'y découvre comment elle s'affronte aux exigences de tenir ensemble les exigences économiques et les exigences de santé, posées chacune dans une perspective de développement du monde commun.

La pénibilité commande ainsi de relier les dimensions (physiques, psychiques, sociales, morale, politiques ...) que l'organisation traite séparément. Mais il faut bien considérer qu'elle est soutenue par le Droit du Travail, lorsqu'il relaye en effet une manière de zonage de l'activité, en compartimentant les risques et les responsabilités sur le périmètre des réparations-compensations auxquelles il ouvre, alors même que l'activité a pour défi central, de résister à cette division, de la dépasser. Observons d'ailleurs que la subjectivité en paie alors parfois le prix fort... et pour peu qu'on accepte de *déconfiner les questions de santé*, on pourra utilement *relier* ce qui précède avec ce que le compartimentage médico-pharmaceutique enregistre au titre de la consommation des psychotropes, des antidépresseurs, ou encore avec ce que le compartimentage socio-politique enregistre au titre des incivilités, des violences... La question qui remonte ainsi, appelle une réponse en termes de dispositif institutionnel où, par le Droit, mais aussi par des conventions et des référentiels consultables et opposables plus locaux – doctrines professionnelles, groupes de pairs, dispositifs d'évaluation... –, un accord se fasse sur ce qui est "normal"..., sur quoi l'activité puisse régler son engagement.

Pour nous, il est clair que l'ergonomie doit interpeller ces différents niveaux, ensemble : par exemple, le double mouvement de reconnaissance de l'importance croissante des RPS et le découpage tout aussi croissant de ce qu'il faudrait pourtant relier pour y répondre, pose un problème... Mais cela interpelle l'ergonomie à son tour : où en est-elle de la manière de concilier, articuler, l'échelle de la société, l'échelle de l'entreprise, l'échelle de l'activité, au-delà de dire, avec raison, certes, qu'à l'échelle de l'activité toutes les échelles se retrouvent... ? Et comment (re)dessine-t-elle alors un périmètre d'analyse et d'intervention manipulable, opérable, si la perméabilité (*Patesson*) s'instille entre des domaines jusqu'ici maintenus relativement étanches ?

- Ces interpellations prennent une résonance singulière avec le développement des activités de service.

Dans l'organisation taylorienne, le Droit offrait au sujet la garantie que l'entreprise userait "correctement" de lui, contre son engagement de gouverner son corps selon les exigences de la prescription. Cette suspension dans l'entreprise de l'égalité promue par la démocratie dans le monde commun, reposait sur des conditions très précises :

- la possibilité de référer à une prescription explicite et stabilisée, qui soutenait le mythe d'un travail suffisamment organisé pour ne solliciter qu'un exécutant, i.e. la suspension-répression de la subjectivité dans l'activité...
- et la possibilité de référer à un dispositif institutionnel opposable en cas de conflit...

Dans l'économie de service, la prescription devient beaucoup plus floue, les critères de l'évaluation du travail plus incertains et évolutifs, et la formation de la valeur déborde les frontières spatio-temporelles du contrat de travail, à la fois par le moyen qu'offrent les NTIC de développer l'activité hors de l'entreprise... et par la nécessité pour l'"opérateur" de réaliser la prescription en *co-opération* avec le bénéficiaire, dans une relation qui échappe donc explicitement, en partie du moins, au rapport salarial de subordination...

C'est d'ailleurs pour quoi l'organisation "moderne" s'adresse alors *directement* à la subjectivité. Mais cette reconnaissance, purement instrumentale – l'organisation sait qu'elle ne peut rien sans mobiliser la subjectivité –, se met en place en même temps que se dégradent les dispositifs institutionnels qu'il faudrait pour l'encadrer. Ce faisant, le sujet doit veiller lui-même à sa propre intégrité car le Droit ne sait plus le protéger *comme avant* contre un usage qui sollicite maintenant très explicitement son implication sans lui ouvrir pour autant le droit d'y faire reconnaître ses propres raisons d'agir.

C'est là le cœur de la "pénibilité" qui se développe dans les activités de service aujourd'hui : les irrésolus de l'organisation – particulièrement l'arbitrage entre standardisation et personnalisation du service – se déportent dans l'activité des personnes "invitées" à en supporter toute la charge (*De Gasparo & Van Belleghem*).

La surexposition et l'instrumentalisation de la subjectivité se conjuguent alors, et l'ergonomie n'a aucune chance de répondre ici aux questions qui se posent, si elle ne procède pas à une certaine refondation de l'activité *aux deux bouts* : du côté de la subjectivité en approfondissant la manière dont l'ergonomie inscrit la visée de l'activité en regard des exigences de la vie (*Barkat, Sznalwar ; Clot, 2010 ; Dejours, 2009*), et du côté du modèle économique qui vient la solliciter si différemment dans l'économie immatérielle (du Tertre, 2011). C'est pour nous l'enjeu de creuser la manière dont le *rapport social* de travail dans l'économie du service décroche plus nettement du *rapport salarial* de travail trop désindexé de l'activité, et invite à nous engager dans une problématique qui raisonne plutôt en termes de *rapport serviciel de travail*.

Il nous paraît donc important de revenir ici, encore, sur les raisons qui font que l'économie du service change la donne du travail, et les raisons pour l'ergonomie de ne pas rater cette inflexion très profonde.

- Tout d'abord ce point essentiel : le service est toujours *co-produit*, mais cette co-production ne peut pas tenir dans le registre de la co-ordination prescrite par l'organisation. En effet, le bénéficiaire échappe par principe au rapport de subordination, de sorte que la co-opération émerge comme le levier organisationnel stratégique de l'économie du service, avec son cortège

de conséquences non moins stratégiques en termes d'imputation, de gouvernance, de complexité nouvelle...

- L'économie du service rencontre des problèmes de dimensionnement des moyens beaucoup plus aigus que l'économie industrielle : du fait que le service ne peut pas se stocker, il se rend sous la pression du "temps réel", et donc de la réactivité, et donc de l'anticipation... qui requièrent à leur tour de pouvoir compter sur des ressources, immatérielles, qu'il aura bien fallu accumuler, et pour lesquelles il aura donc fallu accepter d'investir (investissement immatériel) ; du fait aussi que la qualité du service est difficilement dimensionnable à l'avance et qu'elle se règle dans le processus de coopération qui la produit, l'activité déontique (Dejours, 2009) est centrale dans l'économie concrète du service, les débats de normes constituant dès lors un enjeu fort de l'organisation ; d'où il découle que l'évaluation de la qualité d'une production aussi difficilement objectivable ressort comme une question très sensible, et mobilise donc une ergonomie elle-même à hauteur de cette interpellation...
- Dominant la question de l'objectivation, c'est la valorisation qui en jeu. Et de fait, l'économie du service se déploie sous un rapport nouveau au monétaire :
 - les investissements immatériels ne sont pas amortissables... leur valorisation requiert une instrumentation que n'est pas celle du capital, mais celle du patrimoine (du Tertre, 2007) ;
 - la valorisation du service ne dépend plus seulement de la solvabilité, elle dépend aussi, et d'une manière de plus en plus complexe, de modalités différenciées et combinées de l'*accessibilité* – géographique, physique, cognitive, sociale, culturelle ... – de sorte que la création de valeur doit se réfléchir à une échelle plus large que l'organisation productive, celle du secteur et du territoire ... ce qui invite les ergonomes à redéfinir sensiblement la focale de leur dispositif d'intervention...
 - les ressources immatérielles (confiance, coopération, pertinence, santé,... "R"H) ne s'accumulent pas comme des bouteilles dans une cave ni comme des équipements dans une installation : leur valeur ne s'atteste que dans *les occasions* qui, alors seulement, les révèlent. La confiance, la coopération, la compétence... ne se vérifient que dans les crises où elles *sauvent* la situation : elles ne sont véritablement "évaluables" qu'*en situation*. Si, ainsi, elles participent bien d'une logique d'investissement, elles se distinguent en même temps, à nouveau, de celle qui vaut pour le capital où la valorisation procède d'un calcul par actualisation de ses effets attendus dans un temps continu. Aussi, leur valeur ne pouvant se vérifier que par *révélation* de leur existence et de leur puissance dans un *temps émergent*, les ressources immatérielles requièrent-elles pour se constituer, des actes managériaux inspirés par une *doctrine* capable de fonder les raisons d'engager ces investissements que la gestion "standard" ne sait pas valoriser... (Hubault, 2013)
- Au croisement de ces deux sources d'interpellation, se concentre ainsi une question qui nous apparaît très sensible : dans l'économie immatérielle, "on" – tout le monde – a beaucoup plus de mal à savoir *ce que performant veut dire*. La valeur est relativement désindexée du volume à mesure que la qualité y tient une place plus sensible, que les critères de description de cette qualité sont moins facilement explicites et que, enfin, la manière de produire le service agit sur le contenu même du service rendu...

Ce dernier point est en effet essentiel, et nouveau.

- Dans l'industrie, le travail de production – i.e. la manière de travailler – n'agit pas sur le produit *en substance* ; il ne peut affecter que certains attributs, généralement négativement (défauts). De fait, le modèle économique industriel raisonne sous l'hypothèse d'une qualité dont les critères de description sont stabilisés, de sorte que la stratégie d'augmentation de la productivité se déploie sans égard à la manière dont la qualité pourrait s'en trouver affectée. Et ce décrochage se retrouve dans la manière dont l'innovation industrielle est pilotée (Bourgeois et Hubault, 2013 ; Hubault, 2013) : dans l'industrie, l'innovation produit – à travers une innovation technologique – précède l'innovation process. L'innovation organisationnelle est convoquée à partir de l'innovation produit pour lui trouver une forme opérationnelle, en général sur un mode qui substitue du capital au travail², ce qui fait que l'expérience et la compétence des agents n'y ont généralement aucune part... Pire, pour la part qui reste, elles sont plutôt contrariantes pour les concepteurs qui ont conscience de les déranger !
- C'est tout l'inverse dans le service³. Le travail de production du service *agit* sur la nature même du service dont les caractéristiques sont substantiellement liées à la qualité de la relation entre le "producteur" et le bénéficiaire. L'expérience, la compétence, ... la santé, la subjectivité engagées dans l'activité de travail constituent ici la ressource d'une innovation organisationnelle désindexée de l'innovation technologique – même si celle-ci constitue le support matériel du service – : ici, donc, parce que l'innovation process *précède* et *conditionne* l'innovation produit, la compétitivité des organisations mobilise *autrement* l'activité... et même l'emploi : l'innovation organisationnelle servicielle ne procède plus de la dynamique classique de substitution Capital/Travail ... sauf dans le cas d'une conception industrialiste du service où, précisément, alors, le support technologique du service prend le pas, via la standardisation de la *prestation*, sur le contenu de la *relation* de service lui-même...

Nous sommes là au cœur des enjeux de l'intervention dans les organisations où la dimension du service devient plus sensible. La dynamique du service, et avec elle de la coopération, désoriente les dispositifs de gouvernance qui parient tout sur la prescription. Et c'est faute de ne plus savoir quoi prescrire ni comment compter, que les organisations reprennent la main par un renforcement du contrôle sur des indicateurs purement financiers. Notre thèse, ainsi, c'est que la financiarisation de l'organisation s'est développée sur fond de perte de lisibilité de la contribution du travail à la création de valeur : contrairement à ce qu'il habituel d'en dire, la financiarisation n'efface pas le travail, c'est plutôt l'effacement du travail qui lui a permis de se développer dans les organisations qui ont perdu sa trace et qui ne savent plus compter sans tricher avec le réel ...

L'émergence du service et de la coopération met les modes de description gestionnaire du travail en crise : l'écart Prescrit/Réel devient plus énigmatique, le rapport serviciel de travail brouille la compréhension du rapport de subordination avec l'irruption du bénéficiaire dans l'instance prescriptrice et de l'espace public dans la situation de travail. Le poids croissant de la dimension immatérielle de l'économie met les modes de description de la création de valeur en crise, au niveau

² Ce remplacement du travail par les dispositifs technologiques ne se traduit en termes de réduction des emplois (chômage) que lorsque la consommation cesse de se montrer sensible à l'innovation produit : jusqu'à ce que les marchés des ménages saturent, la consommation compense – voire plus –, et donc masque cet effet.

³ En parlant ainsi du service, nous visons non pas seulement l'économie des services, mais la dimension servicielle de toutes les organisations productives, y compris donc industrielles

des modes d'évaluation confrontés à la valorisation du non mesurable et du non dénombrable, des modes de division du travail confrontés à l'enjeu de la coopération (*Leduc*), des modes de pilotage de la production confrontés, du fait du développement des NTIC, à la nécessité de repenser l'articulation entre formalisation du process qui manipule des données, interprétation des informations en fonction des visées de l'action, élaboration des connaissances dans une perspective de généralisation.

Pour remettre en selle la *solution travail* aux problèmes de création de valeur, il faut *plus que jamais*, donc, approfondir l'explicitation du rapport Subjectivité - Activité - Performance. Autrement dit, repenser *ce que Activité veut dire* : sortir du découpage entre les dimensions physiologiques, psychologiques, psychiques, sociales où le corps se perd, inscrire l'activité dans la perspective non plus de l'adaptation mais de l'émancipation, ce qui commande d'élargir la relation entre la valeur subjective et la valeur économique, à la valeur *politique* de l'activité.

6. En somme, une autre manière de (re)poser la question de la centralité du travail (*Sznelwar*).

A son origine, l'ergonomie de l'activité s'entendait clairement comme une ergonomie de l'activité de *travail*, et c'est par extension qu'elle s'est mise à aborder toute activité concernée par l'utilisation ou l'usage d'un produit ou d'un service *comme* elle aborde l'activité de travail. Ce faisant, ce mouvement, dominant aujourd'hui, relaie nécessairement une conception plutôt fonctionnaliste de l'activité de travail, de l'efficacité, du confort, du Bien-Être, même s'il est aussi concerné par les questions éthiques et politiques que soulève le développement de la problématique de l'usage, comme par exemple avec l'« expérience utilisateur » ou « les systèmes persuasifs » (*Zouinar*). Dans d'autres développements très importants aujourd'hui, cette posture ergonomique permet aussi de réinterroger et influencer le design de produits-services-dispositifs conçus sans aucune référence à l'activité de travail qui va pourtant les "utiliser" (*Patesson*).

La manière dont le monde issu de l'activité résonne avec le monde souhaité-attendu par la culture, la société, le monde commun – autrement dit la valeur politique de l'activité – est dès lors une question commune à toutes les déclinaisons de l'ergonomie de l'activité. C'est donc sur cette base qu'on peut alors reprendre la question de la centralité du travail. Et de notre point de vue, alors, ce qui distingue irréductiblement l'activité de travail des autres se dégage sur les points suivants :

- l'utilité attachée à cette activité, autrement dit le jugement sur sa contribution au bien commun, et l'enjeu du jugement des pairs sur la manière de la réaliser ;
- le mode d'exercice de la domination/subordination dans cette activité, et le mode attaché de la subversion/insubordination par cette activité ;
- le mode de rétribution / affiliation / contrepartie qui sanctionne la "performance" (la réussite de l'activité).

Il apparaît clairement que l'enjeu de la différence introduite par le travail est directement indexé à la place faite à la subjectivité dans (l'analyse de) l'activité. Or, sous cet angle, le mode et l'enjeu de l'engagement de la subjectivité dans l'activité de travail nous semblent sans commune mesure avec l'engagement de la subjectivité dans l'utilisation-usage d'un produit-service-dispositif instrumental. Particulièrement si on considère la visée de l'activité : le travail ne s'inscrit pas dans la même perspective de développement que l'usage/utilisation (*Heddad*), ni du point de vue de la société ni

du point de vue du sujet⁴. De sorte que, au final, c'est au niveau de la place de la subjectivité dans (l'analyse de) l'activité de travail que se joue la question de la *singularité* de l'activité de travail dans le concert des activités humaines, et, partant, la question de la centralité du travail : si la subjectivité n'est pas posée centralement dans (l'analyse de) l'activité de travail, il n'y a aucune centralité du travail. Car la centralité du travail concerne la dimension émancipatrice de l'activité.

Il n'est donc évidemment pas question de contester que toute activité engage la subjectivité, mais juste en cause de poser qu'il y a une singularité du travail sous cet angle. Ce disant, il importe de ne pas confondre singularité et particularité, deux modalités différentes de la distinction (Hubault, 2012-b) : le singulier relie⁵, le particulier sépare, de sorte qu'il est en jeu pour nous de *passer par le travail pour rejoindre les activités humaines*, c'est-à-dire tout à la fois considérer la manière dont l'activité de travail soutient le développement de toutes les activités humaines *et en même temps s'en nourrit*, tire d'elles ressort et raison d'agir. Ou pour le dire comme Jacques Duraffourg, promouvoir une *perspective ergologique de l'ergonomie...*

La centralité du travail ne signifie donc pas que les autres activités sont périphériques ou dérivées. En l'espèce, il s'agit plutôt d'aborder ces autres activités dans leurs rapports – convergence, complémentarité, compensation, contradiction – à l'activité de travail : s'intéresser à comprendre comment le "hors-travail" rend le travail in-/vivable, gêne/aide le développement de la subjectivité dans le travail – pourquoi ceux qui résistent le mieux aux effets pathogènes du travail sont souvent ceux qui investissent le plus dans d'autres activités... – ; à l'inverse, s'inquiéter de savoir comment le travail développe/dégrade les qualités valorisées, attendues, dans les activités qui soutiennent le monde commun – le "vivre ensemble", la santé (i.e. la part de la santé au travail dans la santé publique, le processus qui exporte dans les tensions sociales, les tensions irrésolues dans le travail ...). Comme nous l'avons souligné, c'est là un enjeu très fort du rapport serviciel de travail, où l'activité de travail se déploie dans une situation dont l'espace public est très explicitement "partie prenante", et où l'activité déontique de l'"opérateur" le met en responsabilité d'arbitrer entre des sources de prescription qui débordent très au delà du rapport salarial de travail...

⁴ la question se pose tout autant du strict point de vue économique, et elle est au cœur de ce qu'on appelle l'économie de la fonctionnalité (Hubault, 2011). Par exemple, les critères de qualité au regard desquels la valeur d'une voiture est évaluée sont relatifs à la disponibilité et à l'accessibilité des fonctions sur lesquelles le constructeur s'est engagé au moment de la transaction marchande, leur *utilisabilité*. Mais dès que l'on raisonne à l'échelle de l'usage réel, on sort du périmètre fonctionnel pour entrer dans celui de l'activité où les questions ne se posent plus seulement en termes de fonctions. Elles s'ouvrent à des notions comme les besoins, les exigences, les contraintes, les *finalités*, qui ne revêtent leur signification véritable qu'en situation d'usage réel. Pour revenir à l'exemple de l'automobile, l'horizon d'attente est alors celui de la mobilité, qui dépasse la fonction substantielle, intrinsèque, inhérente à un véhicule. Si une voiture peut être une solution nécessaire, elle n'est pas suffisante pour garantir la mobilité qui dépend tout autant de l'existence de voies de circulation, de leur accessibilité, de leur encombrement, de la disponibilité du carburant ou des conventions d'ordre institutionnel qui les encadrent.

⁵ il révèle une forme que peut prendre le général, auquel il appartient tout en s'en distinguant

Bibliographie

- Barkat S.M., 2011. Refondation institutionnelle et "risque psychosocial". In: Hubault F. (coord.), 2011. *Risques psychosociaux : quelle réalité, quels enjeux pour le travail ?* Toulouse: Editions Octarès, pp.39-48.
- Bourgeois F., Hubault F. (2013). L'activité, une ressource pour le développement de l'organisation du travail. In: Falzon P. (coord). *Ergonomie constructive*. Paris: PUF (à paraître)
- Clot Y. (2010). *Le travail à cœur ; pour en finir avec les risques psychosociaux*. Paris: La découverte
- Dejours C. (2009). *Le travail vivant – Travail et émancipation*, tome II. Paris: Payot.
- Du Tertre C. (2007). *Création de valeur et accumulation : capital et patrimoine*. Economie Appliquée, Tome LX, n°3, pp.157-176
- Du Tertre C. (2011). Economie du temps et risques psychosociaux – une approche économique semi-fonctionnaliste, semi-institutionnaliste. In: Hubault F. (coord.), *Risques psychosociaux : quelle réalité, quels enjeux pour le travail ?* Toulouse: Editions Octarès, pp.179-186
- Ferraras I. (2009). *Une nouvelle critique du travail contemporain – les caissières de supermarché et la question démocratique*. Contretemps, <http://www.contretemps.eu/interventions/nouvelle-critique-travail-contemporain-caissieres-supermarche-question-democratique>
- Hubault F. (2013). *Le travail de management*. Paris: Travailler, n°29, 2013, pp. 81-96.
- Hubault F. (2008). Le travail dans la gestion : tensions et contradictions. In: Beaujolin-Bellet R., Louart P. et Parlier M. (2008), *Le travail, un défi pour la GRH*. Lyon: éditions de l'ANACT
- Hubault F. (2011). Economie de la fonctionnalité et travail : premiers questionnements. In: Graglio G, Lauriol J & du Tertre C. (s/d). *L'économie de la fonctionnalité : une voie nouvelle vers le développement durable ?* Toulouse: éditions Octarès, collection Travail, Subjectivité – Entreprises, Territoires, pp.85-96
- Hubault F. (2012-a). Que faire du Lean ? Le point de vue de l'activité. Introduction. Activités, 9(2), 134-137, <http://www.activites.org/v9n2/v9n2.pdf>
- Hubault F. (2012-b). Disposition, occasion, situation : quand l'âge interpelle l'organisation. in Hubault F. (coord.), *Y a-t-il un âge pour travailler ? Actes Séminaire Paris1 6-8 juin 2011*. Toulouse : éditions Octarès, pp. 3-10
- Hubault F., Sznelwar L.I., Uchida S. (2011). RPS : Quand la subjectivité fait effraction dans l'organisation, qu'en fait l'ergonomie ?. In: F. Jeffroy & A. Garrigou (Eds). *Actes du 46^{ème} Congrès de la Société d'Ergonomie de Langue Française*, « L'ergonomie à la croisée des risques ». Paris, France, 14-16 septembre
- SELF (2012). *Communiqué de la SELF sur la pénibilité au travail*. www.ergonomie-self.org