

La place de l'activité dans l'analyse du travail.

Pour une ergonomie de l'activité de service.

Sandro De Gasparo

« *L'art ne reproduit pas le visible, il le rend visible.* »

Paul Klee

Introduction

Le propos que cet article souhaite développer prend appui sur une question que nous rencontrons fréquemment dans l'accompagnement des étudiants du Master et du DU qui rencontrent l'ergonomie pour la première fois : « quelle différence peut-on faire entre l'analyse du travail et l'analyse de l'activité ?¹ »

Cette question peut se poser directement aux étudiants, par exemple au cours de leur expérience de stage, ou dans les premiers exercices d'analyse qui sont demandés et restitués dans les sessions collectives. Ce sont alors les enseignants qui peuvent renvoyer aux étudiants que dans telle analyse « *on ne voit pas l'activité* », dans telle autre « *on a perdu le travail* ». On est là au cœur de la difficulté de tenir ces deux dimensions au cours de l'apprentissage du métier. Cependant, on peut considérer qu'il s'agit là d'une question qui ne se pose pas uniquement en début de parcours, mais qui concerne tous les professionnels de l'ergonomie et de l'analyse du travail, car elle renvoie à des aspects fondamentaux de l'ergonomie et de ses interrogations actuelles, en lien avec les mutations du monde du travail lui-même. Se poser cette question est, à mon sens, une manière de s'interroger aujourd'hui sur la manière dont l'articulation entre « activité » et « travail » se transforme au fil du temps, au gré des changements historiques du travail et des formes de demandes sociales auxquelles les ergonomes sont amenés à répondre.

La question du rapport entre le « travail » et l'« activité » résonne avec d'autres expériences personnelles récentes, qu'on peut organiser autour de trois séries de questions. La première relève du rapport au travail et à l'économie de jeunes rencontrés en formation ou en intervention. On constate une sorte de normalisation des rapports de travail tels qu'ils sont pensés et pratiqués dans le contexte économique et social actuel, sans esprit critique. Le rôle social de l'entreprise, les rapports de pouvoir dans l'organisation, la fonction du management, pour ne citer que quelques exemples, sont lus à partir de la configuration actuelle la plus visible et médiatisée (la prédominance de la finance, les rapports de domination...) et considérés comme des faits quasi naturels. Où passe, dans cette vision du travail maltraité, le caractère indomptable de l'activité humaine, qui toujours se détourne (du moins partiellement) des normes imposées pour construire (aussi) *autre chose* ?

¹ Les travaux du séminaire, et plus particulièrement l'intervention introductive de Xavier Roth, ont permis de rappeler que l'« activité » n'est pas ce dont on peut faire une analyse, car elle n'est pas objet *déjà là* dans la réalité, mais que c'est bien l'effort d'investigation qui lui donne forme et qui la constitue en *objet de connaissance*, en rendant visible ce qui ne l'est pas par la simple observation. Nous n'avons pas voulu modifier la formulation de la question liminaire, parce qu'elle se pose bien souvent dans ces termes malgré son aspect contradictoire. Et nous avons introduit une citation de Paul Klee, qui peut nous servir de référence lorsque nous nous égarons dans les ambiguïtés du langage commun et les ambivalences du concept d'« activité ».

La seconde série de questions concerne un certain usage des acquis de l'ergonomie par des responsables d'entreprises ou des représentants syndicaux. La notion d'un « écart » entre travail prescrit et travail réel est entrée dans une sorte de culture commune et est reprise facilement par les acteurs de l'entreprise. Mais une demande récente indique les risques d'un usage de cette notion qui ne comprend pas les enjeux que l'ergonomie cherche à faire vivre : un directeur des ressources humaines adresse à l'ergonome une demande, motivée par une revendication des représentants du personnel, portant sur la mise en place d'outils de mesure « *objective* » de l'écart entre prescrit et travail réel. Comment mesurer / objectiver l'écart ? Est-ce vraiment le bon moyen pour construire un débat sur ce qui se joue, pour les différents acteurs, dans l'activité, qui mobilise un ensemble de dimensions incommensurables, comme le dit Y. Schwartz ? Comment interpréter le consensus entre syndicalistes et direction sous-jacent à cette demande, qui semble reconnaître (trop) facilement l'existence d'un écart ?

Enfin, cela renvoie à la place de l'ergonomie dans la situation de « crise du travail » que nous vivons actuellement². Quels arguments peut avancer l'ergonomie francophone, qui s'intéresse au travail vivant, aux enjeux de l'activité, à l'articulation des enjeux de santé des individus et des enjeux de performance des organisations ? Quelle place peut-elle prendre dans le débat public ? Quel rôle peut-elle jouer dans la société, pour poser la question du travail comme centrale au regard des interrogations du moment ? Quelle place peuvent assumer les ergonomes, pour agir socialement et politiquement à travers leurs pratiques professionnelles ?

L'ergonomie est une discipline fortement marquée par les conditions historiques de son émergence. Elle s'est construite au fil du temps à partir d'une visée : la reconnaissance du travail vivant et la place de celui-ci dans l'émancipation des personnes. C'est une visée plus ou moins partagée, bien qu'avec des nuances significatives. En tout cas, elle est centrale dans la tradition du département d'Ergonomie et Écologie humaine de Paris 1, ouverte par Pierre Cazamian et poursuivie par François Hubault, et partagée par les nombreux collègues de différentes générations qui ont animé le département. Mais, au même temps, cette visée reste ancrée dans le contexte historique de son émergence, à savoir le modèle industriel de l'organisation du travail. L'ergonomie est née pour répondre à des problèmes de productivité et de fiabilité, dans des systèmes qui devenaient de plus en plus complexes, à des problèmes de santé, en lien avec l'évolution des conditions de travail et la remise en cause de l'organisation taylorienne, à des questions relatives aux relations sociales, telles qu'elles se sont construites historiquement dans une forme de compromis social. Le modèle industriel de la production, et donc sa représentation du travail, est à la base de l'ergonomie, très ancré dans son ADN.

A partir de ce constat se pose aujourd'hui l'exigence de repenser le rapport entre la santé, le travail et la performance. Il s'agit de prendre la mesure du fait que l'époque qui a conduit à l'émergence de l'ergonomie, et qui en a soutenu le développement pendant de nombreuses années, est terminée. Une fin qui tarde peut-être à s'achever entièrement, mais qui est en tout cas irréversible. C'est également la fin du mot d'ordre « concilier la santé et l'efficacité » – et donc d'un certain rapport politique de l'ergonomie au monde du travail et à ses enjeux humains et sociaux – qui nous invite à penser de nouvelles modalités d'intervention de l'ergonomie dans l'espace social et dans les organisations productives. En effet, l'idée de faire de cette « conciliation » l'objet de l'ergonomie vient d'une conception du travail qui considère d'emblée ces termes comme étant antagonistes : la logique de l'entreprise, qui règle les critères de l'efficacité du travail, s'oppose à la logique de la santé, qui relève de l'expérience vivante du

² La thèse d'une « crise du travail » sous-jacente à la crise économique, sociale et politique actuelle est développée depuis plusieurs années au sein d'ATEMIS, notamment à travers ses conférences publiques (disponibles en ligne à l'adresse : www.atemis-lir.com), et discutée dans l'association Travail et Politique (travailetpolitique.fr).

travail. Cela est bien exprimé par P. Cazamian, dans une interview de 2004³, lorsqu'il affirme que l'entreprise « *n'a pas de conscience* », ne s'intéresse pas au destin des personnes, est aveugle à leur expérience du travail et à ses effets. Une position radicale qui se comprend à partir de son histoire de médecin dans les Mines, et de son combat de 30 ans pour faire reconnaître la silicose comme maladie professionnelle, contre les lobbys des industriels qui renvoyaient cette pathologie à des fragilités constitutives des personnes. Dans ce contexte historique, dans ce monde-là, on ne peut que lui donner raison. Mais c'est précisément ce monde qui ne tient plus aujourd'hui ; non pas du point de vue de l'attitude des acteurs sociaux, mais de sa logique historique. Comme le dit Bruno Trentin (2012), les forces critiques du « travail aliéné », pour reprendre un mot de Cazamian, doivent prendre la mesure que le modèle fordiste et le modèle taylorien d'organisation du travail sont définitivement en crise. L'ergonomie peut entendre et faire sienne l'invitation de cet auteur à repenser les conditions de l'émancipation « du » et « par » le travail et s'interroger sur les modalités de sa propre recomposition, en tant que projet unitaire. Comment formuler aujourd'hui la question du travail, et la place de l'activité, à l'articulation des enjeux de santé des personnes et de performance des organisations productives ? Comment penser *autrement* cette articulation ?

Le travail et ses transformations

Qu'est-ce que le travail ?

On peut définir le travail de manière générique comme un ensemble d'activités socialisées de transformation du monde qui vise la création des conditions de la vie, en société. L'activité de travail mobilise l'individu : son corps, ses motivations, son savoir. Cette activité n'est jamais *que* individuelle, mais toujours inscrite dans une dimension sociale, à travers des pratiques professionnelles et l'utilité qu'elle cherche à produire pour les autres. Le travail est demandé / attendu / adressé à d'autres et s'appuie sur des ressources mises à disposition / transmises / partagées avec d'autres. La transformation du monde (humain et social) orientée par la recherche d'effets utiles renvoie à la création de valeur au sens économique.

On peut alors considérer que le travail recouvre trois dimensions :

- *la dimension économique* : le travail est une activité de production, de création de valeur (d'usage / d'utilité sociale) et de richesse (monétaire et non monétaire⁴) ;
- *la dimension subjective* : le travail est une expérience sensible du rapport au monde (dont les autres, qui en font partie), qui se manifeste par l'épreuve que représente l'expérience du réel (notamment sa « résistance » à l'occasion d'une activité de production) et qui offre un moyen spécifique de construction de soi et de relation aux autres (fondée sur la reconnaissance du travail) ;

³ Interview à Pierre Cazamian réalisée par Nadia Heddad, le 4 septembre 2004, et publiée dans l'ouvrage coordonné par N. Heddad et T. Aletchedji en hommage à Monique Noulain (*A quoi sert l'ergonomie ?*, Octarès, 2006)

⁴ Si la « richesse » renvoie essentiellement à des formes d'accumulation de la valeur sous forme monétaire, la notion de « patrimoine » est à préférer pour englober également des formes d'accumulation de valeur sous forme non monétaire (comme la qualité des relations entre acteurs, les compétences, la confiance, etc.), dont l'accès et la jouissance par les uns n'exclut et ne réduit pas l'accès et la jouissance par d'autres de la même ressource (du Tertre, 2007).

- *la dimension sociale et politique* : le travail est un rapport social, qui organise à travers les formes d'*emploi*, d'une part, les conditions de production et de partage de la valeur créée et, d'autre part, les conditions (ou l'absence) de reconnaissance de l'épreuve subjective qu'il demande et par-là une partie significative des conditions d'existence des individus dans la société. Mais à travers l'*activité*, il est également l'occasion d'une expérience de portée politique, par le biais des questions de responsabilité, de justice et de rapports de/au pouvoir auxquelles les protagonistes sont constamment confrontés.

La manière dont ces trois dimensions fondamentales du travail se présentent dépend des configurations historiques d'organisation sociale de la production et de la place du travail dans le modèle de société. L'activité (de travail) actualise l'articulation de ces trois dimensions – distinctes sur le plan analytique (et aussi disciplinaire, politique...) – dans l'expérience concrète des individus.

L'analyse du travail renvoie ainsi à l'analyse des conditions (historiques, sociales, techniques et professionnelles...) dans lesquelles l'activité cherche à prendre en charge par l'effort, l'ingéniosité, l'engagement des personnes la rencontre de ces trois plans.

Les évolutions du travail au fil du temps

Le modèle de croissance industriel était fondé sur une certaine conception du progrès social, associé à la production de masse de biens de consommation et d'équipement (objets de la vie quotidienne et moyens de production), contribuant à l'amélioration des conditions de la vie sociale : la voiture et les autres moyens de transport, l'électroménager, les moyens de communication et d'information, etc. La technologie était au service de cette production, grâce aux gains de productivité et à la montée en puissance progressive et régulière de la production. Les ressources (matière et énergie) étaient largement disponibles, prélevées et exploitées sans vision sur le long terme, dans des rapports fortement inégaux entre pays. Cette conception du progrès social organisait le rapport entre l'emploi et le travail, à travers la généralisation du salariat. A travers ces normes, le modèle industriel organise une certaine configuration du rapport entre les trois dimensions du travail.

A partir des années 1970 et 1980, le modèle industriel entre dans une période de crise, par la remise en cause des rapports sociaux de son organisation et par le déclin de sa dynamique de croissance économique. Les marchés sont saturés, la concurrence s'intensifie, notamment à travers la globalisation, les emplois deviennent de plus en plus flexibles, la volatilité de la demande crée une pression très forte sur l'organisation du travail, avec un raccourcissement des cycles de production et des temps de conception. Les phénomènes d'intensification et de densification du temps de travail, nécessaires pour s'inscrire dans cette accélération, vont conduire à l'explosion des TMS, à partir des années 1990 en France. Malgré ces tentatives de prolonger la logique productive industrielle, cette époque marque la montée en puissance des activités de service. Cela ne concerne pas uniquement l'augmentation des emplois dans le « secteur tertiaire » – comme il est communément appelé par les macro-économistes – mais une véritable transformation du travail, qui se manifeste dans tous les secteurs d'activité, y compris dans l'industrie. En effet, l'accélération des projets et de la production et l'exigence pour le process d'absorber des variabilités de plus en plus importantes modifient les relations de travail y compris au sein des ateliers : travailler, c'est savoir s'adapter à la demande du client devenue plus variable, c'est savoir s'ajuster avec le travail d'autres professionnels (collègues, prestataires, donneurs d'ordres), c'est savoir modifier en temps réel le processus pour prendre en compte les contraintes des autres acteurs de la situation. La dimension « servicielle » du

travail, c'est-à-dire le fait de « rendre service à » (plutôt que simplement « être au service de »), devient essentielle pour garantir la production. Elle transforme la nature du travail et repositionne la place de l'activité du sujet dans le processus de production.

Les freins à la reconnaissance de ces mutations, qui demandent une révision profonde de la conception du travail dans la société, ont conduit à créer une situation de « crise » qui perdure depuis plusieurs décennies. A l'échelle de l'entreprise, c'est-à-dire à l'échelle de l'expérience et des pratiques des ergonomes, cette crise se manifeste à travers une série de tensions qui traversent l'organisation et qui sont à l'origine d'un grand nombre de « troubles du travail » (TMS, RPS, nouvelles formes de pénibilité ou résurgence des anciennes). On peut mentionner les contradictions entre l'augmentation de la variabilité du côté des exigences de la production et l'accroissement des standards qui envahissent toutes les sources de la prescription. La prescription n'est plus adaptée à ce qu'elle cherche à organiser. On peut également mentionner la dérive gestionnaire des fonctions de direction, qui crée un décrochage d'avec la réalité de la production et du travail (dans ses trois dimensions), qui fragilise ainsi sa capacité à faire évoluer les formes de prescription et d'évaluation en prenant en compte les changements dans le travail.

La situation de « crise » indique que le déclin de l'ancien modèle qui organisait l'articulation entre les trois dimensions du travail – économique, subjective et sociale – requiert l'émergence d'une nouvelle configuration.

La construction de celle-ci, à laquelle les ergonomes devraient pouvoir participer, doit tenir compte des questions du moment : les enjeux du développement durable, les opportunités offertes par la dimension servicielle du travail et la reconnaissance (renouvelée) de la subjectivité dans la dynamique productive comme enjeu politique qui dépasse l'entreprise.

Une évolution du rapport entre la santé et le travail

Les enjeux de la santé au travail, c'est-à-dire la conception du rapport entre la santé et la performance (le modèle productif de l'entreprise), ont évolué au fil de l'histoire, en donnant lieu à des dispositifs institutionnels (le droit, la sécurité sociale, la médecine du travail, etc.) et à des pratiques professionnelles différentes. Cette évolution peut être représentée de manière schématique à travers la superposition de trois « couches » successives⁵. Chaque « couche » permet également de mettre en lumière des enjeux spécifiques du travail.

L'approche sécurité classique : agir sur les conditions de travail

La première « couche » renvoie à l'approche de la sécurité classique, où il s'agit d'agir sur les conditions de travail. On aborde la situation de travail du point de vue des conditions physiques et environnementales des systèmes productifs et de leurs effets sur la santé.

⁵ Un exposé plus rigoureux de l'histoire de chacune de ces trois « couches » serait nécessaire pour réduire le caractère excessivement schématique de cette présentation. Si le mot de « couche » est proposé, c'est pour indiquer qu'il ne s'agit pas de périodes strictement successives les unes aux autres, mais de plans partiellement superposés, bien qu'inscrits dans l'histoire, où des auteurs, des disciplines, des professionnels ont construit des questions et des pratiques différentes.



C'est le regard de l'hygiène et sécurité, qui a nourri une certaine ergonomie et qui perdure toujours dans les entreprises et parmi les intervenants. L'action de l'intervenant consiste à limiter les effets négatifs des conditions de travail sur la santé des travailleurs. La santé est conçue comme étant située « en dehors » de la situation de travail, c'est-à-dire du périmètre des enjeux de la production, ceux-ci relevant essentiellement de questions techniques (y compris la tâche, qui renvoie à la vision technicienne du travail humain). Cette logique renvoie à ce que les économistes appellent des « externalités », à savoir les effets induits, non intentionnels, du processus de production sur des composantes externes. Les effets sur la santé sont une externalité dans la mesure où celle-ci ne fait pas partie du travail, mais est une affaire individuelle, elle appartient aux personnes. Il peut y avoir des effets collatéraux du travail sur la santé (effet d'externalité négative), qu'il s'agit alors de réduire et de prévenir. On trouve là l'origine du modèle classique de la prévention des risques professionnels, fondé sur le principe de l'« exposition » : la situation de travail expose l'individu à des risques pouvant porter atteinte à sa santé. L'action consiste à identifier ces risques et prendre des mesures pour les réduire ou pour protéger le travailleur. Le code du travail désigne l'employeur comme responsable de ces effets induits de la prescription qu'il énonce et que les salariés doivent suivre. D'où la nécessité de prévoir des dispositions réglementaires et des dispositifs institutionnels pour prendre en charge les effets nocifs du travail. Le préventeur, spécialiste des risques et des mesures correctrices, intervient sur les conditions de travail.

L'approche par l'activité : agir sur les « marges de manœuvre » organisationnelles

La deuxième « couche » apparaît, dans le champ de la prévention, à travers l'histoire de la prévention des TMS, comme réponse aux limites de l'approche classique de la sécurité (le modèle de l'exposition) pour prendre en charge les déterminants de ces nouveaux « troubles ».



La situation de travail est abordée en prenant en compte les caractéristiques de l'organisation du travail, au-delà des conditions physiques du poste. La contribution de l'ergonomie à la prévention des TMS est essentielle, car la prise en compte de l'organisation ouvre un espace à la reconnaissance du travail réel : les régulations, les compromis opératoires, les savoir-faire de prudence. La santé est toujours conçue comme la « cible » d'une externalité négative, une propriété des personnes impactée négativement par les caractéristiques (ici, organisationnelles) du travail. Mais dans la dynamique de la santé au travail est introduit le rôle médiateur du travail réel, qui peut moduler et potentiellement subvertir le rapport aux caractéristiques / contraintes de la situation de travail. L'action du préventeur consiste alors à préserver les « marges de manœuvre » – concept central de ce modèle – nécessaires aux régulations, en agissant sur les déterminants organisationnels du travail. L'activité est définie en référence à la tâche prescrite : c'est la mise en œuvre d'un ensemble de savoir-faire de métier (« gammes gestuelles »), que la tâche ignore mais qu'il faut cependant reconnaître comme essentiels à sa réalisation. C'est la

richesse de l'activité qui protège la santé, et non plus l'action de l'expert en sécurité. L'intervenant agit en faveur des déterminants de cette richesse de l'activité (« marges de manœuvre ») et cherche à sensibiliser les acteurs de l'entreprise (management).

L'approche par l'engagement au travail : agir sur le modèle économique de l'entreprise

La troisième « couche » émerge d'une rencontre, entre les deux dynamiques de transformations du travail. D'une part, la prise en compte des enjeux psychiques du travail, notamment à partir de la nécessité de répondre aux problèmes de RPS et de rapatrier en ergonomie et en prévention les enseignements de la clinique du travail, notamment de la psychodynamique du travail. D'autre part, la prise en compte des mutations profondes du travail lui-même, comme activité productive ; plus particulièrement la reconnaissance de l'engagement de la subjectivité des travailleurs comme déterminant clé de la création de valeur, au moment où celle-ci acquiert des dimensions immatérielles et relationnelles très différentes de la valeur de la production industrielle, attachée elle aux dimensions matérielles du produit (caractéristiques physiques, volume, quantités mesurables) et du process (systèmes techniques).



La situation de travail ne renvoie plus uniquement aux *moyens* de travail (la technique, l'environnement, l'organisation productive), mais concerne également sa *finalité* : d'une part, le *sens du travail* tel qu'investi par le travailleur et, d'autre part, la *performance* telle que définie par l'organisation. L'activité ne désigne pas/plus seulement les capacités opératoires du travailleur (au service de la réalisation de la tâche), mais une mobilisation de sa personne toute entière, de sa vie psychique et relationnelle, de son corps, qui assure une fonction centrale dans la production. Il ne s'agit plus uniquement d'assurer un ajustement opératoire par rapport à des variabilités qui s'écartent de ce qui a été anticipé dans la tâche. Le « sens » n'est pas le supplément d'âme nécessaire à la préservation de la santé mentale dans un système réglé sur des paramètres strictement techniques et organisationnels. L'engagement subjectif dans le travail est ce qui permet de créer de la valeur, à travers des initiatives qui construisent du lien entre finalité et processus, en temps réel, et en lien avec les autres protagonistes du travail.

L'activité : sa prescription et son horizon

L'activité représente l'objet et l'enjeu d'une certaine ergonomie francophone, qui se différencie des ergonomies de la tâche francophones et anglo-saxonnes. Deux questions se posent dans les efforts de définition de l'activité : celle de la prescription et celle de son horizon. J'emprunte ce dernier terme à François Hubault, qui l'utilise pour proposer une distinction entre ces deux disciplines ergonomiques : d'une part, « une ergonomie pour qui la tâche (i.e. la prescription) constitue l'horizon de l'activité » ; d'autre part, une ergonomie pour laquelle l'activité représente l'horizon de la tâche, qui en devient le moyen et l'« appui-ressource » (cf. Hubault 2010). Pour aller plus loin dans cette distinction, il semble nécessaire de surmonter deux problèmes présents dans ce propos, à savoir que la prescription est encore assimilée uniquement à la tâche et que, sous l'effet de cette assimilation, disparaît alors la possibilité d'un « horizon »

de l'activité⁶. Si dans le modèle industriel la prescription prend essentiellement la forme de la tâche – à tel point que la tâche devient le nom de la prescription –, dans une conception renouvelée de l'activité il s'agit de libérer la prescription de cette *équivalence* avec la tâche, pour chercher un nouvel horizon à l'activité de travail du côté d'une nouvelle forme de prescription, c'est-à-dire fondamentalement de ce qui la sollicite et la mobilise. Dans la relation de service, entendue comme logique qui sous-tend une autre forme travail, la prescription se dédouble et prend une autre forme : celle de la *demande* singulière exprimée par une personne, à laquelle le professionnel, par le truchement de son activité, cherche à trouver une réponse.

Nous allons tenter de distinguer alors une *ergonomie de l'activité de la tâche*, où l'activité se définit en référence à cette modalité de la prescription héritée de l'organisation scientifique du travail qu'est la tâche, d'une *ergonomie de l'activité de service*, où l'activité se définit en référence à une relation, initiée par une demande qui est adressée par une personne à une autre personne, au titre de son statut professionnel (ou d'un savoir-faire reconnu autrement)⁷.

L'activité : une dynamique vivante qui se révèle en « creux »

Cette tentative de remettre au travail le concept d'« activité » vient de sa première caractéristique, qui est de ne pas avoir de matérialité, d'objectivité propre. L'activité ne s'observe pas, ne se mesure pas, ne se décrit pas objectivement, ne se saisit pas directement. Elle se manifeste dans la dynamique du travail réel, comme une « énigme » à interpréter. Elle se rencontre dans une histoire, comme un opérateur du devenir du sujet et de son rapport au réel (sa manière de se transformer à l'occasion de son effort de transformation du monde). En ergonomie, l'activité n'émerge pas toute seule, ne s'impose pas par elle-même à l'investigation, mais apparaît à partir d'un fait déconcertant : l'existence d'un écart systématique entre ce qui est prévu et requis par le procès de production et ce que fait réellement le travailleur. C'est ce fait premier – l'écart – qui exige de recourir au concept d'activité, pour tenter de rendre compte de la dynamique du travail réel. C'est pour tenter de comprendre ce que *fait réellement* le travailleur que l'ergonome cherche à produire un discours sur son activité, jamais exhaustif et toujours imparfait. L'activité est ce par quoi l'ergonome cherche à donner du sens à cet écart.

Yves Schwartz nous dit que l'activité renvoie au mouvement propre de la vie : la manière dont se manifeste la vie à l'encontre de ce qui, chez l'homme, tend à diviser, séparer, segmenter son expérience concrète ; l'activité est l'effort permanent de reconstituer l'unité de l'expérience humaine, base de l'histoire individuelle et collective. Il propose alors de rendre compte, grâce au concept d'activité, d'« une obscure synergie des hétérogènes en nous »⁸ (Schwartz, 2007).

On peut proposer de définir l'activité de travail, sous-ensemble de l'activité en général, comme la manière dont est mobilisée la subjectivité du travailleur, c'est-à-dire son effort de construire

⁶ Sans pouvoir développer cet argument dans le cadre de cet article, la nécessité de « sauver » la question de l'horizon de l'activité se justifie au regard des enjeux de santé au travail, et au-delà d'émancipation, en référence à la théorie de la reconnaissance (et au concept de « sublimation ») proposée par la psychodynamique du travail.

⁷ La manière dont l'économie servicielle bouscule et offre l'occasion d'un renouvellement des concepts classiques de l'ergonomie est introduite par F. Hubault, notamment à travers deux « séminaires de Paris 1 » et ses propres contributions (Hubault, 2013 ; Hubault, 2015). Il insiste sur la possibilité, voire l'exigence, d'articuler les deux dimensions de l'activité de travail que sont sa visée productive et sa visée émancipatrice ; la capacité de penser cette articulation étant l'objet même de l'ergonomie, dans la tradition ouverte par P. Cazamian.

⁸ On peut également reprendre ici une définition – un peu plus technique – proposée par l'auteur (Schwartz, 2007) : « L'activité humaine est le processus dynamique et tendu qui tente d'articuler, toute vie durant, le traitement des limitations de toute forme de normalisation et la saisie des nombreuses opportunités pour vivre, en dépit de toute forme rigide d'hétéro-détermination » (p. 130)

une unité en soi et dans le monde à partir de son rapport aux choses et aux autres, à l'occasion de l'exercice du travail qui lui est demandé (prescription), inscrit dans une organisation sociale et technique qui exige son intervention, son engagement, son initiative. Il y a d'une part la dynamique de l'activité, comme dimension anthropologique fondamentale et universelle, et d'autre part l'histoire des transformations du travail, selon des formes qu'il s'agit de décrire et à laquelle il s'agit de prendre part, par l'action, pour l'infléchir dans un sens plus favorable aux conditions d'existence de la première. Dans ce sens, l'activité de travail a un statut particulier dans le champ plus large de l'activité, au regard de l'enjeu d'émancipation qu'elle porte en elle⁹.

Trois conceptions de l'activité en ergonomie

Dans un article de 1995, Monique Noulin propose trois orientations qui permettent de définir l'activité de travail, c'est-à-dire de rendre compte de l'écart entre le travail prescrit et le travail réel : trois façons de « donner sens à l'écart qu'elle construit », qui dessinent des options philosophiques différentes qu'il convient d'explicitier (Noulin, 1995).

La conception « instrumentale » voit dans l'activité « l'expression du fonctionnement de l'homme dans l'exécution de sa tâche ». Le comportement humain au travail est objet d'étude, afin d'en tirer des connaissances sur son fonctionnement pouvant être mises à profit d'une meilleure organisation du travail. L'enjeu est ici d'améliorer la tâche par des normes « ergonomiques » à respecter, censées couvrir un champ plus large que la tâche initialement conçue. Le but est de maintenir les capacités fonctionnelles de l'homme au travail dans le temps. Une sorte de taylorisme plus « humanisé ».

La conception « opérationnelle » voit dans l'activité les « régulations que mettent en œuvre les opérateurs pour gérer les variations du système technique, comme de leur état interne, afin d'assurer la production », telle que définie dans la tâche (en termes d'objectifs à atteindre). L'enjeu pour l'ergonome est ici de garantir que l'organisation « offre les moyens de maîtrise de la variabilité ». Cette conception renvoie à la notion de « marges de manœuvre », à la latitude dont a besoin l'opérateur pour déployer efficacement ses savoir-faire opératoires.

La conception « existentielle » voit dans l'activité une « expérience » ; le protagoniste n'est pas un opérateur qui doit répondre aux exigences de la tâche, mais un sujet engagé dans la construction d'une histoire : « un sujet divisé [...] qui toujours doit construire son unicité en gérant le rapport qui le lie au réel et aux autres ». L'opérateur ne fait pas que déployer ses compétences pour réaliser la tâche, mais il les construit et il se construit en prenant appui sur elle. L'enjeu est ici de créer les conditions d'une « compatibilité » entre « le sens du travail pour l'entreprise » (modèle de performance) et « le sens du travail pour l'opérateur »-sujet (aspirations, rapport subjectif au travail).

Cette dernière conception ouvre à l'ergonomie une perspective que M. Noulin désigne de « politique de développement », qui ne se limite pas à améliorer les conditions d'un travail décidé ailleurs ou à préserver les marges de manœuvre nécessaires à une production définie par d'autres, mais qui vise une réappropriation des finalités de l'action par le sujet-travailleur. Il n'est pas question ici de demander à la tâche d'offrir plus de latitude ou de meilleures conditions, mais de la subordonner aux finalités de l'activité de travail *du* sujet.

⁹ Dans la suite de l'article, le mot « activité » est employé en référence à l'« activité de travail ».

Cette perspective modifie profondément le rapport entre le travail et l'activité. En effet, selon les deux premières conceptions, l'activité est déterminée par le cadre du travail, défini dans des conditions qui l'ignorent et la renferment dans l'horizon de la tâche ; la troisième fixe une certaine égalité de valeur entre les deux et permet de penser / rechercher les conditions d'une compatibilité entre la dynamique de l'activité, comme enjeu du devenir existentiel de chacun en rapport avec le réel, et le travail, comme processus de production qui reconnaît la place de l'expérience du sujet. L'horizon de l'activité passe par une réappropriation des finalités de la production par le sujet, en lien avec une forme de prescription qui, en se décalant de la logique de la tâche, renoue avec la possibilité d'une reconnaissance de son engagement.

L'activité dans les nouvelles configurations productives

Pour relier les transformations des formes productives du travail – vers des supports de la valeur de nature immatérielle – et la perspective d'une activité dégagée de la logique de la tâche, on peut chercher à décrire deux formes de la prescription, que l'on peut rencontrer dans les organisations.

L'activité de travail est le plus souvent confrontée à une double prescription : d'une part, celle de la *tâche*, d'autre part, celle de la *demande* adressée par une personne à une autre personne. Pour que cette distinction fonctionne, il est nécessaire d'adopter une définition restreinte de la tâche, pour éviter d'utiliser le mot comme synonyme de toute forme de prescription. La tâche renvoie ici à la prescription telle qu'elle se présente dans la logique taylorienne : la contribution prescrite du travail (humain) dans un procès technique de production défini par anticipation sur la base d'un résultat attendu, conçu et stabilisé à l'avance (produit fini). C'est dans ce sens que la tâche appartient, comme l'indique le schéma classique de François Hubault, à la logique technico-organisationnelle de la production. Elle répond à une rationalité qui vise la réalisation d'un objectif fixé d'avance, qui qualifie donc *a priori* la forme finale de la production. Ce schéma fonctionne surtout pour rendre compte de la prescription industrielle et taylorienne. D'autres modes de prescriptions sont possibles : la demande du patient qui appelle son médecin de famille sur son portable, tard dans la soirée, pour une douleur qui l'inquiète, alors qu'il vient de vivre une période difficile... fonctionne bien comme une prescription vis-à-vis du médecin, tout en relevant d'une logique très « vivante », où des liens sociaux, du vécu subjectif, du sens éthique, de la déontologie professionnelle, du doute et d'autres affects entrent en jeu dans les régulations de l'activité. Cela pourrait être aussi le cas d'un échange entre deux collègues de travail, y compris à l'intérieur d'une relation hiérarchique. Sans négliger bien sûr que cette prescription, relevant d'une demande singulière, se frotte toujours à d'autres sources de prescriptions, relevant de la logique technico-organisationnelle : l'ensemble de consignes et de déterminants de l'organisation formelle. C'est le principe de la double prescription¹⁰.

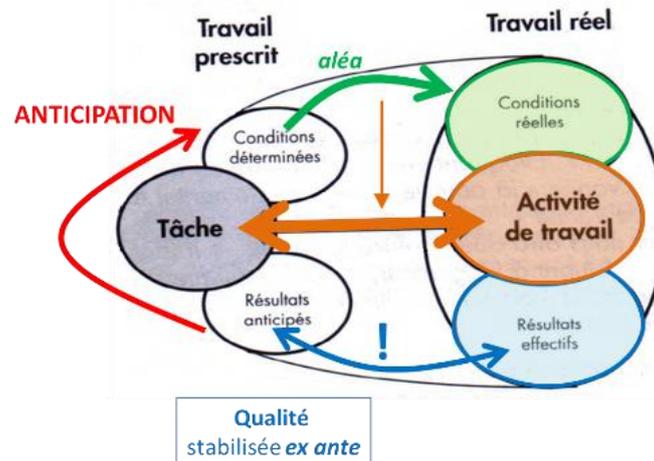
L'activité dans la dynamique industrielle et taylorienne

Selon un schéma classique de l'ergonomie (cf. Guérin et al., 2006), l'activité de travail se définit en référence à la tâche, telle qu'elle se présente dans le procès de production de l'industrie. En effet, dans la production de biens manufacturés, la conception du produit-processus procède d'un *effort d'anticipation* sur le résultat attendu¹¹. Dans le monde matériel de la production

¹⁰ Nous laissons volontairement de côté, dans le cadre du présent exposé, la question de l'auto-prescription, comme troisième source de prescription de l'activité, pourtant essentielle à la dynamique subjective du travail. Nous y reviendrons (rapidement) dans la conclusion, tout en laissant cette question à une discussion ultérieure.

¹¹ Il s'agit de la « première anticipation » dans le langage de Y. Schwartz ; sa « primauté » indique bien qu'on se situe dans le modèle de la production industrielle. La « deuxième anticipation » est celle qui appartient au travail vivant et aux savoir-faire à l'œuvre dans l'activité de travail.

industrielle de biens physiques, les qualités du produit final doivent être entièrement stabilisées en amont du procès : c'est la condition de la standardisation et de la maîtrise du processus technique de production, dans lequel s'insère le travail de l'opérateur. Dans l'industrie, comme le disent les économistes, la qualité du produit est définie *ex ante*, avant de lancer la production. Le modèle de performance industriel repose sur cette condition : la stabilisation du produit est ce qui permet de dégager des gains de productivité par des améliorations du process (automatisation, augmentation des volumes, spécialisation, intensification du travail, etc.). La tâche définit alors ce qui revient au travail dans les opérations techniques de fabrication (process) du produit.



L'activité dans la dynamique industrielle de la tâche (d'après Guérin et al.)

A partir de ce terrain d'observation et d'analyse, l'ergonomie (cf. Guérin et al., 2006) a mis en évidence que les conditions prédéterminées et présupposées dans la logique d'anticipation de la tâche échouent toujours et nécessairement à maîtriser l'ensemble de la variabilité et de la complexité de la situation réelle. Autrement dit, la situation réelle de travail se présente systématiquement *autre*. Cet écart, qui est d'abord celui entre la prescription et la réalité actuelle, se manifeste sous la forme de l'*aléa* : l'incident qui déborde la tâche et révèle une réalité différente.

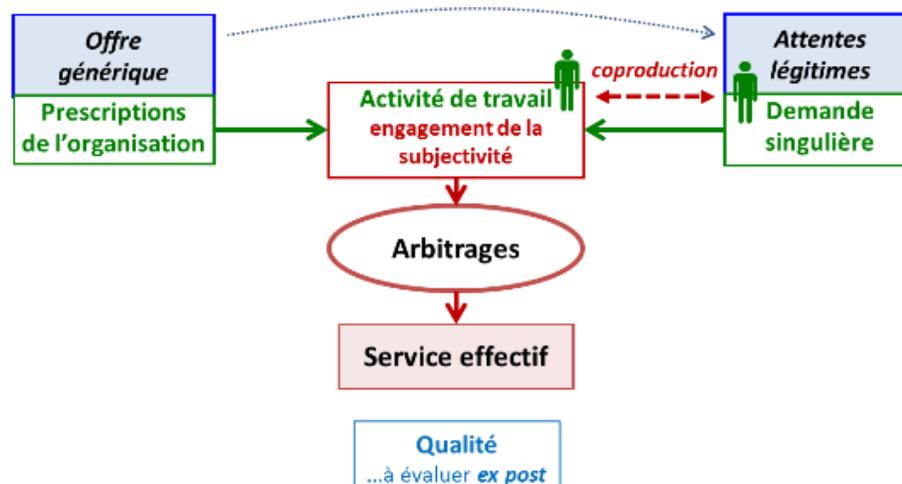
Dans ce schéma classique, l'activité est définie comme la contribution du travail vivant, mobilisant la motivation et les savoir-faire de l'opérateur, permettant de faire face à l'*aléa* (aux variabilités de la situation réelle) et parvenir à réaliser l'objectif de la production. En cela, l'activité participe de la performance, selon la logique industrielle : elle absorbe ce que l'organisation prescrite n'a pas su/pu prévoir pour assurer l'atteinte du résultat souhaité. La compétence du travailleur se mesure dans sa capacité à faire face aux aléas et obtenir ce que la tâche lui demande de réaliser. La qualité effective tend à correspondre à la qualité anticipée. L'opérateur peut y mettre du sien pour dépasser la qualité anticipée (grâce à son zèle, à son engagement, à la recherche d'un jugement de beauté de la part de ses pairs...), mais ce surplus n'est au mieux pas reconnu (car non pertinent au regard du modèle de performance), au pire jugé comme un effet de « sur-qualité » non conforme au standard attendu et source de « pertes » (gaspillage, temps improductif, surcoût).

C'est dans ce contexte qu'émerge la question des « *marges de manœuvre* », comme dilemme et comme domaine de décision managériale : trouver le bon compromis entre la latitude laissée à l'opérateur dans son travail réel, lui permettant d'opérer la régulation des écarts nécessaire à l'efficacité du système, et le contrôle de conformité vis-à-vis des paramètres de la tâche, qui

fondent tout l'édifice économique de la production (unités de valeur et de coût). Entre le prescrit et l'activité se joue l'*adaptation de la tâche*, à reconnaître *et* à maîtriser.

L'activité dans la dynamique de la relation de service

Dans la relation de service, l'activité a pour point de départ une toute autre prescription et sa dynamique suit un autre chemin. La première impulsion de l'activité de travail, qui lui donne du sens et de la valeur, vient de la *demande* qu'adresse le bénéficiaire (client/usager) au professionnel, dans le cadre d'une relation entre les deux protagonistes. Bien que le professionnel s'inscrive dans une organisation, qui fonde sa légitimité et lui offre des moyens d'action, le contenu du service rendu n'est jamais stabilisé *a priori*. Le « service prescrit » ou l'« offre générique » se présentent toujours comme une *promesse* faite au bénéficiaire (Blandin 2013 ; David et Huguet 1998). Sur la base des attentes légitimes que cette promesse induit dans sa représentation, le bénéficiaire reformule à sa façon, d'une manière toujours *singulière* et inscrite dans son histoire, une *demande spécifique* adressée au professionnel. Le service effectif n'est donc pas constitué avant sa réalisation, mais il résulte du processus même de travail, qui cherche à comprendre (explicitier, reformuler, interpréter) et à répondre à la demande du bénéficiaire, dans le périmètre de ce que l'organisation permet de faire au professionnel. Dans ce sens, deux caractéristiques essentielles différencient la production industrielle de biens matériels et la réalisation d'un service : la qualité de ce dernier n'est pas connue d'avance, mais se constitue en cours d'activité ; la réalisation du service est une *coproduction*, qui engage à la fois le professionnel et le bénéficiaire.



L'activité dans la dynamique de service (d'après du Tertre et Blandin, 2001 et Blandin 2013)

Dans la production d'un service, l'activité du travailleur consiste à réaliser un ensemble d'arbitrages qui mobilisent fortement sa subjectivité, son rapport intime au travail : son contexte professionnel, son engagement dans la relation à l'autre, son rapport à lui-même. Le travail consiste à élaborer une solution – à la coproduire avec le bénéficiaire – en prenant en compte le cadre prescrit par l'organisation (qui existe toujours, évidemment, sous une certaine forme¹²), l'interprétation qu'il fait de la demande dans la situation de relation et sa sensibilité propre au

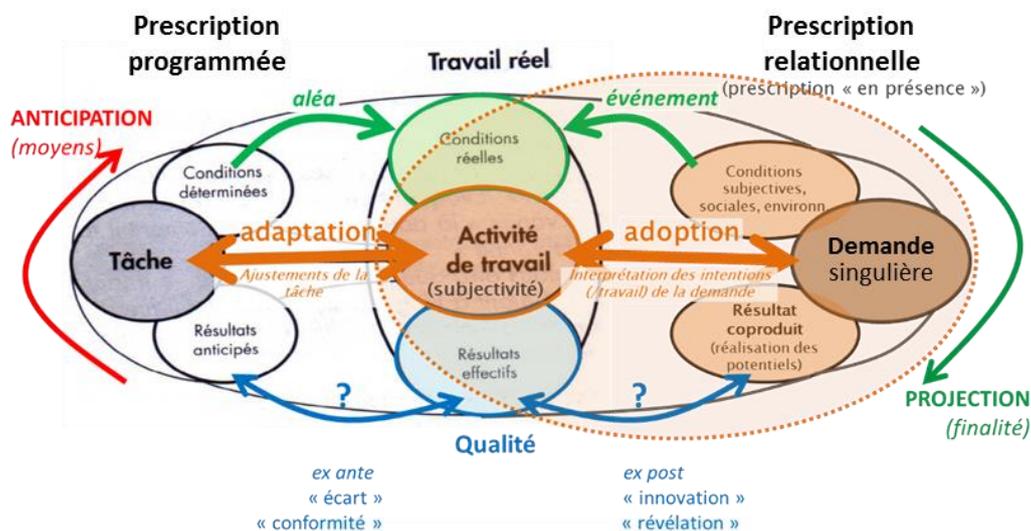
¹² Les formes de la prescription de l'organisation dans la relation de service, qui ne correspondent pas celle de la tâche, posent une question qui nous semble entièrement ouverte aujourd'hui. C'est une question qui concerne tout à la fois le modèle de performance de l'entreprise et des questions de santé, dans la mesure où une bonne partie des problèmes actuels vient d'une difficulté à dépasser la logique de la tâche dans la prescription d'activités (de travail) traversées par la logique de service.

moment d'agir. Le résultat ne peut pas être connu d'avance : c'est ici la condition – radicalement opposée à la logique industrielle – de la création de valeur, au sens de la capacité à formuler une réponse opportune et pertinente à la demande du bénéficiaire, compte tenu des caractéristiques de la situation, des capacités d'agir du professionnel et du bénéficiaire. C'est parce que la solution n'est *pas déjà là* que le travail consiste bien à créer quelque chose d'original et d'unique, dont la qualité est alors à évaluer *a posteriori*, une fois le service effectif rendu. La définition de la qualité du service se décide *ex post*, après la réalisation du travail, à travers un processus de jugement, qui confronte le service effectif à la demande initiale et au cadre prescrit par l'organisation¹³.

Dans ce contexte, le travail est tiré par un élan de créativité, un effort d'innovation, de recherche d'une solution nouvelle, tout en s'appuyant sur des moyens et des ressources existantes, que le professionnel doit savoir / pouvoir utiliser. Y compris lorsque le service repose sur des supports matériels, l'essentiel de ce qui fait sa valeur tient à la manière particulière dont le professionnel les met à disposition, les présente et en explique l'utilisation ou conseille le bénéficiaire. C'est dans la mesure où l'utilité effective du service tient à sa capacité de répondre à la *demande singulière* de ce dernier, dans ses conditions d'accès et d'usage, que l'activité du professionnel, dont la demande est l'objet de son travail, devient centrale dans le processus de production.

L'activité au croisement des deux sources de prescription

Dans les situations de travail que l'on rencontre habituellement, l'activité peut être regardée et lue comme un effort pour prendre en charge la combinaison de ces deux sources de prescription : la « prescription anticipée » (ou programmée) typique de la logique industrielle et la « prescription relationnelle » de la logique de service.



¹³ Il s'agit ici d'un dédoublement du jugement d'utilité, tel que proposé initialement par C. Dejours, qui doit se référer : d'une part, à la demande du bénéficiaire (« est-ce que ça répond ? est-ce que ça modifie la demande de manière opportune ? ») ; d'autre part, à l'offre générique de l'organisation (« est-ce que ça relève de ce qui peut être offert / soutenu par l'organisation ? »). Le jugement de beauté reste principalement celui proféré par les pairs, qui actent l'appartenance du travailleur au champ du genre professionnel (« est-ce bien professionnel, conforme au métier, ce qui a été fait ? »), tout en lui reconnaissant une singularité qui peut alors enrichir le métier. Cependant, le principe de coproduction du service, qui engage l'activité du professionnel tout autant que celle du bénéficiaire, nous conduit à considérer qu'un « jugement de beauté » (différent du précédent) peut également être proféré par ce dernier. L'évaluation du bénéficiaire ne porterait pas alors uniquement sur la « satisfaction » de sa demande, mais également sur la qualité de l'expérience sensible que la relation de service lui aurait permis de vivre, à travers la contribution de son activité propre à coproduction ; la qualité de cette expérience ayant une valeur en soi.

Dans la logique taylorienne classique, la *prescription-tâche* relève de l'anticipation du procès qui doit obtenir un résultat défini, paramétré – et désormais vendu – à l'avance, avant le lancement de la production. L'écart entre les conditions déterminées par la programmation de la tâche et la situation réelle se manifeste sous la forme d'aléas, c'est-à-dire d'écarts à la norme prédéfinie, considérés comme des incidents, des dysfonctionnements... à corriger, car ils mettent en péril la réalisation du résultat prévu. L'activité consiste alors à adapter et ajuster les limites de la tâche pour ramener le processus dans le sens qui va permettre d'atteindre le résultat anticipé. D'où le débat, qui est central pour l'ergonomie dans ce genre de situations, entre l'exigence de réduire les écarts (« prendre en compte le travail réel »), pour tenir la logique de la production, et les exigences de reconnaître ces écarts (« soutenir les régulations du travail réel »), pour donner les moyens au travail réel de réaliser la production. Les « marges de manœuvre » sont le mot de cette négociation permanente appartenant à la logique industrielle, d'autant plus saillante dans des systèmes productifs où la variabilité devient très importante.

Dans la logique de la relation de service, la *prescription-demande* émerge et est adressée en situation, en présence des protagonistes : celui qui demande (un client, un usager, mais aussi un collègue, un manager) et le professionnel. Si une demande est formulée, c'est parce que la réponse n'est pas déjà disponible dans la réalité de la situation et des personnes : elle ne relève pas d'un état des choses (un objet ou une fonction), mais d'une dynamique de transformation¹⁴ conçue et conduite en temps réel par les deux protagonistes (*coproduction*). La demande émerge dans la situation réelle, dont le professionnel a intérêt à comprendre les caractéristiques : subjectives, sociales, environnementales. Car c'est un « événement » qui est à l'origine de la demande. Si tout se passe bien, comme prévu, le service peut être porté par des supports physiques et relativement stabilisés (transports, billetterie, vente en ligne...). Mais lorsqu'une difficulté se présente (manque d'information, incompréhension, vulnérabilité...), la formulation d'une demande vient solliciter un travail qui va se jouer dans la relation. En effet, comme le savent bien les ergonomes, une demande doit toujours être retravaillée, pour en interpréter les intentions et aider l'interlocuteur à les expliciter (y compris pour lui-même), pour la rapprocher du périmètre d'action possible pour le professionnel (compétences et intentions qui lui sont propres). Les effets de l'action résultent de la coproduction entre professionnel et bénéficiaire, qui ensemble réalisent les potentialités de la situation : actualiser ce qui est possible dans la situation réelle, selon une configuration originale créée par les protagonistes. Le travail est porté par un mouvement de projection (i.e. de création) vers ce qui est *possible* et *souhaitable*, et qui n'est pas encore là, pour tous les protagonistes.

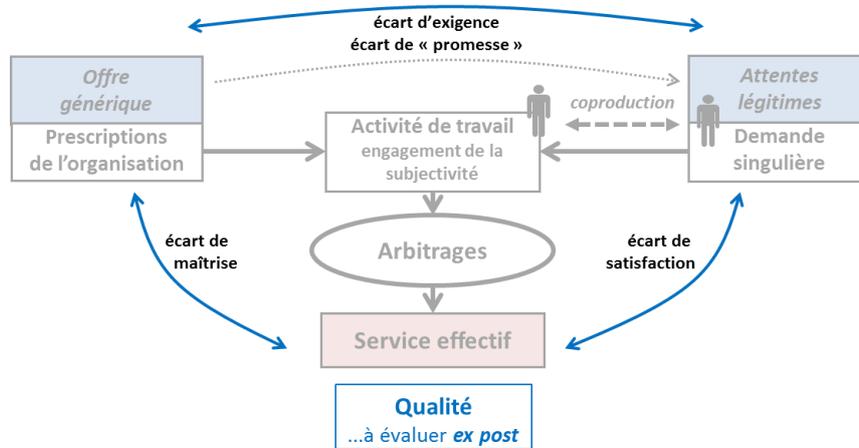
Activité et évaluation du travail

L'évaluation de la production se présente également de manière très différente dans les deux cas de figure. Dans le premier, l'évaluation de la qualité (du résultat effectif) renvoie à un contrôle de conformité au regard du résultat attendu (critères stabilisés *ex ante*). C'est le problème récurrent d'une évaluation qui ignore ce qui se joue dans les processus, et en particulier dans le travail réel, pour ne se focaliser que sur le résultat selon des critères fixés d'avance.

Dans le deuxième cas, l'évaluation est une activité qui consiste à produire des jugements sur le service rendu effectif : au regard de la demande singulière initiale (qui cherche, comme elle peut, à exprimer un besoin, une attente), au regard de l'organisation prescrite (qui fixe le

¹⁴ J. Gadrey (1991) propose la définition suivante : « une activité de service est une opération de transformation d'état ou de traitement sur un support [...] ». Ph. Zarifian (2005) préfère parler d'une transformation « des conditions d'activité et/ou [des] dispositions de pensée et d'action de la personne » plutôt que d'un état, en mettant en exergue que c'est la personne du destinataire qui est affectée par l'activité du professionnel dans la relation de service ; c'est de lui que dépend alors un jugement d'utilité et de pertinence du service au regard de sa demande.

périmètre du champ professionnel), au regard du rapport entre la « promesse » de l'offre et les attentes légitimes du bénéficiaire.



Les écarts inévitables dans la dynamique relationnelle nécessaires à l'évaluation du service rendu

Au-delà des polarités exprimées à travers ce schéma, deux registres supplémentaires de la performance élargissent le périmètre de l'évaluation :

- *la réflexivité* : les effets du travail sur les ressources immatérielles mobilisées par l'activité, qui peuvent soit augmenter (plus de compétences, de santé, d'entente...), soit se fragiliser (pénibilité et usure, désengagement, conflits interpersonnels...);
- *les externalités* : les effets non intentionnels du travail sur l'environnement externe au système de production (la famille, les relations sociales, l'environnement naturel, la vie dans la Cité).

Plus loin encore, l'évaluation devrait viser l'élaboration d'un jugement sur l'ensemble des effets directs et indirects du travail sur tous les protagonistes de la situation de travail (définie par la dynamique de l'activité et non par la seule prescription ou la tâche), pris individuellement et pris en tant que membres d'une communauté. L'étendue du périmètre des effets de l'activité de travail dans la logique servicielle renouvelle l'exercice de définition et de délimitation de la « situation de travail » faisant l'objet de l'analyse et de l'action de transformation.

Du point de vue des compétences des métiers de l'intervention, il ne s'agit alors plus uniquement de savoir *élargir* le périmètre (le passage de la focale du « poste » à la focale de la « situation de travail »), mais également de savoir le *circonscrire*, car hors de la vision bornée de la logique industrielle, le travail vivant tisse des relations et crée des valeurs au-delà de toute limite prévisible (Heddad et De Gasparo, 2016).

Conclusion

Une interrogation fréquente à laquelle nous sommes confrontés dans l'enseignement de l'ergonomie, celle de la distinction entre « travail » et « activité », a servi de point de départ pour interpeller ces concepts fondamentaux de notre discipline. En effet, il nous semble que les transformations profondes que vit le travail, ainsi que les problèmes de santé et de conception sur lesquels nous sommes amenés à intervenir, demandent de faire retour sur le sens des concepts, en lien avec les conditions sociales et historique de leur émergence. C'est un enjeu

pour la pratique. La sortie du travail de sa période industrielle nous oblige à penser de nouveaux concepts permettant de donner du sens et proposer des orientations d'action aux acteurs en charge de l'organisation du travail (dirigeants et salariés, représentants patronaux et syndicaux, politiques), afin d'éviter les dégâts que nous constatons fréquemment dans les entreprises.

Pour conclure, nous empruntons à Louis Durrive (2015, p. 123) le recours à la fable des compagnons du bâtiment :

Sur un chantier au Moyen Âge, un visiteur vient saluer les artisans et échange deux mots avec chacun. Il s'arrête devant un premier ouvrier et lui demande ce qu'il est en train de faire. « *Vous voyez bien, je taille une pierre* », lui répond-il sobrement. Lorsqu'il interroge un deuxième travailleur, il s'entend dire : « *je gagne ma vie* ». Un troisième enfin lui répond sans hésiter et fièrement : « *je construis une cathédrale* ». Celui-là est un vrai compagnon, conclut la fable.

Ces trois personnages représentent en réalité les trois figures qui coexistent dans toute activité de travail. Si le premier renvoie, comme l'indique l'auteur, à la « tâche », c'est-à-dire à une description désincarnée de l'acte, abstraite et détachée de la réalité vécue, les deux autres personnages nous donnent accès à d'autres dimensions de l'activité : celle de l'« effort », de la peine que produit la confrontation aux contraintes de la situation réelle, et celle du « service », c'est-à-dire de la « subordination à la volonté d'autrui » qui est la condition de « la mise à disposition de soi, de son temps, de son esprit et de son corps pour le projet d'un autre » (*ibid.*), la condition de sa contribution à une œuvre commune dont le travailleur tire son sentiment de fierté personnelle et d'existence dans la Cité.

Si les trois registres se présentent conjointement du point de vue d'une analyse descriptive de l'activité, il s'agit de choisir laquelle privilégier dans la perspective d'une « politique de développement » du travail plus favorable à la santé des personnes, à la qualité de la coopération et à la vie dans la Cité. Le troisième personnage, le compagnon œuvrant à la création d'un patrimoine commun – un lieu de vie, de lien social et de culture – apparaît comme la figure offrant un horizon à l'activité, qui trouve dans la prescription-demande-projet un levier qui donne sens et valeur à son travail, qui motive son effort et par lequel il peut espérer une reconnaissance par les autres.

L'ergonome, n'a-t-il pas à s'interroger sur son propre rapport à ces trois figures de l'activité dans son travail ? Et, en fonction de son aspiration, à prendre soin de son outillage – conceptuel, professionnel – pour œuvrer à la réalisation de ses fins ?

Bibliographie

- Blandin, O. (2013). Subjectivité, activité de service et performance économique. *Travailler*, n° 29, pp. 65-79.
- David, C. et Huguet, P. (1998). Maîtriser la relation de service pour améliorer les conditions de travail, *Éducation Permanente*, n° 137, pp. 147-155.
- Durrive, L. (2015). *L'expérience des normes*. Toulouse, Ed. Octarès.
- Gadrey, J. (1991). Le service n'est pas un produit : quelques implications pour l'analyse économique et pour la gestion. *Revue Politiques et Management public*, volume 9, n° 1.
- Guérin, F., Laville, A., Daniellou, F., Duraffourg, J. et Kerguelen, A. (1991-2006). Comprendre le travail pour le transformer : la pratique de l'ergonomie. Lyon, Éditions de l'Anact.
- Heddad, N. et De Gasparo, S. (à paraître). Quelles finalités de l'intervention face aux mutations du travail : actualité de l'écologie humaine. In F. Hubault (coord.), *De l'Amélioration des Conditions de Travail à la Qualité de Vie au Travail : quelle(s) évolution(s) des manières de voir, des manières d'agir ?* Actes du séminaire Paris 1 2016.
- Heddad, N. et Aletcheredji, T. (2006). *A quoi sert l'ergonomie ?* Toulouse, Ed. Octarès.
- Hubault F. (2010). Risques psychosociaux, troubles psychosociaux, charge psychosociale... Questions de travail. In F. Hubault (coord.), *Risques psychosociaux : quelle réalité, quels enjeux pour le travail*. Actes Séminaire Paris 1 8-10 juin 2009. Toulouse, Ed. Octarès.
- Hubault, F. (2013). (re)Penser l'ergonomie à partir des questions qu'on lui pose. In Hubault F. (coord.), *Persistances et évolutions : les nouveaux contours de l'ergonomie*, Séminaire Paris1 11-13 juin 2012. Toulouse, Ed. Octarès, pp 3-14.
- Hubault, F. (2015). Nouvelles sources de prescription, nouvelles questions, nouvelles dynamiques d'intervention. In F. Hubault (coord.), *La dynamique des métiers de l'ergonomie*, Actes du séminaire Paris1 2013, Toulouse, Ed. Octarès, 2015, pp 99-107.
- Noulin, M. (1995). L'analyse de l'activité : connaissance, compréhension, rencontre..., *Performances Humaines & Techniques*, n° hors série, Séminaire DESUP / DESS de Paris 1, pp. 7-10.
- Schwartz, Y. (2007). Un bref aperçu de l'histoire culturelle du concept d'activité. *@ctivités*, 4 (2), pp. 122-133, <http://www.activites.org/v4n2/v4n2.pdf>
- Terte C. du et Blandin O. (2001). *Performance des activités de service en « Zone urbaine sensible » (zus) : le cas des bureaux de poste*, Rapport de recherche pour la Mission de la Recherche, Éditions La Poste.
- Terte, C. du (2002) « Services, relation de service et économie immatérielle », in F. Hubault (coord.), *La relation de service, opportunités et questions nouvelles pour l'ergonomie*, Editions Octarès, Toulouse, pp 225-235.
- Terte, C. du (2007) « Création de valeur et accumulation : capital et patrimoine », *Economie Appliquée*, tome LX, 2007, n°3, pp.157-176.
- Trentin, B. (2012). *La Cité du travail : La gauche et la crise du fordisme*. Ed. Fayard.
- Zarifian, Ph. (2005). L'entreprise de service. Intervention au séminaire organisé par le GERME du 29 mars 2005. Disponible en ligne : philippe.zarifian.pagesperso-orange.fr/page119.htm