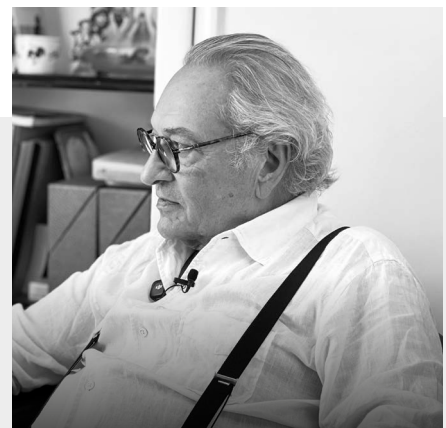


OPUS 1 : L'ERGONOMIE DE L'ACTIVITÉ

entretien avec **François Hubault**

par Sarah Helly, mars 2026



Les travaux sur l'économie de la fonctionnalité et de la coopération développés par le laboratoire de recherche et d'intervention ATEMIS sont aujourd'hui mobilisés par de nombreuses entreprises, structures de l'ESS, collectivités territoriales et institutions publiques pour transformer leur modèle économique dans une perspective plus durable.

La transmission de ces travaux constitue une part importante du travail de l'équipe d'ATEMIS. Elle est réalisée à l'oral (à l'occasion de formations, interventions, accompagnements, co interventions, participation à des conférences ou événements), et à l'écrit par la publication de référentiels, études ou articles. L'EFC constitue une doctrine qui se veut mobilisable par les acteurs de l'économie, ceux qui, par leur travail, contribuent à transformer le modèle de production et de consommation dominant, qui non seulement ne répond plus aux grands enjeux du monde contemporain, mais contribue à la destruction de l'environnement et à la détérioration de la santé des individus au travail. Sa diffusion est donc un enjeu crucial.

Qu'on la considère comme « une démarche », un « référentiel » pour l'action, une « grille de lecture »¹, l'EFC est d'abord une construction intellectuelle qui s'ancre dans une, ou plutôt des histoires disciplinaires à l'intérieur des sciences sociales. Et c'est bien la combinaison de ces différentes disciplines, confrontées, par le travail d'intervention, à la réalité économique en mouvement, qui construit la pertinence et la robustesse de l'ensemble.

Parce qu'il est sans cesse confronté aux questions de ceux

qui sollicitent ATEMIS pour éclairer leurs questions de travail, et mis en discussion au sein de l'équipe des intervenants-chercheurs, et au-delà, dans l'écosystème de l'EFC, le « bâti » ainsi obtenu est à la fois robuste et souple, ancré et vivant.

Mais évidemment, l'équilibre est fragile. Selon qui le mobilise, sa provenance professionnelle, son expérience, les objectifs poursuivis, le référentiel (appelons-le comme ça), prend des teintes diverses, au risque, parfois, de se fondre dans le magma des « théories », « outils » et autres mouvements qui fleurissent dans la prise de conscience (heureusement) de plus en plus partagée de la nécessité de faire économie autrement. Or, nous sommes convaincus que le défi de la transition écologique et sociétale ne peut pas être relevé sans assumer la complexité du réel. Ce qui passe par une construction rigoureuse de la pensée, mise au service de l'action.

En 2024, le contexte de renouvellement de l'équipe et de la mise en place d'une nouvelle organisation au sein d'ATEMIS nous a semblé un moment bien choisi pour revenir sur l'ancrage disciplinaire du référentiel de l'EFC. Un travail de transmission a été mené en interne, sous la forme de journées de formation collectives. Nous souhaitons le partager au-delà des membres d'ATEMIS pour que ceux qui mobilisent le référentiel pour l'action puissent continuer d'approfondir leur compréhension des éléments qui le constituent, et de gagner en pertinence dans son utilisation.

Ce texte est le premier de ce qui, nous l'espérons, deviendra un ensemble cohérent qui reprendra les lignes de force des disciplines mobilisées dans le référentiel de l'EFC, afin de

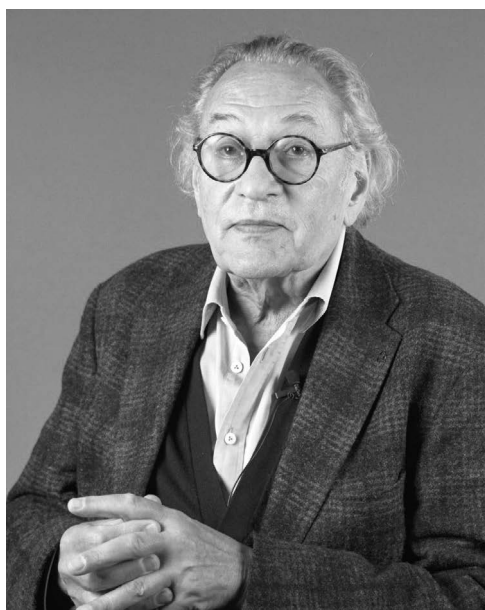
¹-Termes employés par les membres de « l'écosystème » EFC : accompagnateurs, intervenants, entrepreneurs, délégués de Club etc.

le mettre en perspective dans la profondeur historique qui est la sienne. Il prend la forme d'un entretien entre François Hubault, co fondateur d'ATEMIS et Sarah Helly, nouvellement arrivée dans l'équipe, et bénéficiaire des formations qui ont été partagées au sein du laboratoire, afin de restituer l'aspect oral de la transmission.

François Hubault est maître de conférence émérite de l'Université Paris1 Panthéon-Sorbonne. Il a œuvré à l'émergence et au développement de l'ergonomie de l'activité. La rencontre de ses travaux avec ceux de Christian Dutertre, co fondateur économiste d'ATEMIS, et avec ceux de Christophe Dejours autour de la psychodynamique du travail, a largement nourri le référentiel de l'économie de la fonctionnalité et de la coopération.

Le référentiel pose en effet la « centralité du travail » comme élément structurant de l'approche, à la fois sur le plan conceptuel et comme guide à l'intervention.

Dans cet entretien, François Hubault revient aux origines de l'ergonomie pour nous permettre de mieux comprendre l'originalité de l'approche du travail mobilisée par l'EFC : à la fois dans la différenciation assumée entre travail et emploi, et entre travail et activité de travail. Il raconte comment cette « ergonomie de l'activité » s'est développée en mettant en lumière l'implication subjective des individus dans le travail. Et la manière dont cette approche reconnaît au travail un potentiel émancipateur, qui en fait un enjeu politique. ■



Sarah Helly : François, tu as accepté, avec cet entretien, de revenir sur l'origine de ce qu'on appelle aujourd'hui l'ergonomie de l'activité. C'est une des matrices de la pensée qui se travaille à ATEMIS dans la dynamique d'intervention et de recherche. Et c'est bien ce que vous, je veux dire les fondateurs d'ATEMIS, avez cherché à faire : mobiliser l'ergonomie - de l'activité donc - en lien avec l'économie et la psychodynamique du travail, pour nourrir votre travail d'intervention et de recherche.

François Hubault : Oui. Mais il faut se rappeler d'où vient tout ce que nous

racontons, sans aller trop vite vers là où nous en sommes aujourd'hui. Dans les disciplines auxquelles nous nous référons aujourd'hui, l'ergonomie n'a pas l'âge de l'économie, loin s'en faut. Cependant, elle est un peu plus ancienne que la psychodynamique. Elle se situe donc entre les deux. Officiellement, elle est née en 1947, sous la plume d'un auteur nommé Murrel, qui fonde, d'une certaine manière, une idée. Cette idée consiste à suggérer la nécessité de s'intéresser au travail et de l'étudier en mobilisant les connaissances disponibles dans les disciplines que, dans notre domaine, nous avons appelées les disciplines mères. Ce sont celles qui ont été convoquées pour, en s'agglutinant, faire émerger un objet propre qui est celui de l'ergonomie.

S.H. : Donc l'ergonomie de l'activité qui est revendiquée par ATEMIS comme une discipline socle est elle-même issue de « disciplines mères » ?

F.H. : On peut dire ça oui.

S.H. : Alors, où poserais-tu le point de départ ?

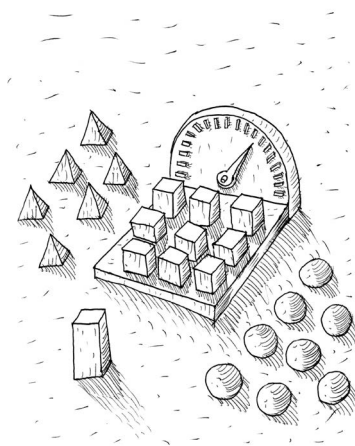
PENSER LE TRAVAIL EN SITUATION...

Le point de départ, très simplement, est une constatation apparue pendant la guerre, notamment dans l'aviation. Nous avions là des avions qui étaient les meilleurs possibles, des pilotes qui n'avaient ni le goût du suicide ni un manque de formation, et pourtant le tout formait un système qui ne fonctionnait pas aussi bien qu'il aurait dû. Que malgré tous les efforts dans toutes les dimensions sollicitées - l'avion, c'est-à-dire l'outil, les dispositifs techniques, et les personnes, du côté des formations qu'ils reçoivent comme de leur volonté à réussir leur mission - ça ne fonctionne pas, il a bien fallu conclure que « ça » se joue à l'endroit du pilotage, c'est-à-dire dans l'activité de piloter en situation. Qu'il faut mettre en place là des éléments que nous n'arrivons pas à capter en amont, dans l'organisation et la conception de l'avion, ni dans la formation des pilotes. Dès lors, le soupçon émerge qu'en situation réelle d'activité, émerge quelque chose qui échappe à une approche qui s'en tiendrait à simplement ajuster des dimensions conçues séparément. Que ce qui manque, c'est de penser leur coïncidence, la manière dont elles s'articulent en situation. Cet objet qui émerge, c'est ce qui sera désigné comme

le travail, tout simplement, et plus précisément ensuite l'activité de travail.

S.H. : Mais on le nomme comme ça dès le départ ? Le travail ou l'activité de travail ?

F.H. : C'est plus compliqué que ça. Pour pallier ce « soupçon » que quelque chose échappe à la compréhension, sont engagées les disciplines qui sont alors disponibles. Par exemple, en physiologie : l'avion est trop petit, le pilote a du mal à bouger à l'intérieur, il fait chaud, et il n'arrive pas à voir ce qu'il doit voir. La psychologie, c'est-à-dire ce qui fait qu'il se trompe dans l'interprétation des données. Et qu'il se trompe non pas en général, parce que pendant les répétitions il savait très bien faire, mais dans les moments où la peur, le stress, la nécessité de faire vite mais de ne pas être complètement sûr, de ne pas pouvoir demander à son voisin, « tiens, qu'est-ce que tu en penses ? », c'est-à-dire dans un contexte psychologique qui ne peut pas être déduit des qualités qu'on a reconnues aux personnes. Des aspects sociologiques également, je vais y venir un peu plus tard.



DU TRAVAIL COMME CHAMP D'APPLICATION, AU TRAVAIL COMME OBJET DE LA DISCIPLINE

On a donc des disciplines mères qui croisent avec la technologie et sont convoquées pour s'intéresser au travail,

mais c'est un travail qui est pensé encore alors comme champ d'application. Au départ, c'est de la physiologie du travail, c'est de la psychologie du travail, c'est de la sociologie du travail, c'est à dire d'abord de la psychologie, de la sociologie ou de la physiologie, qui s'appliquent au travail. On voit qu'on est encore dans une dynamique de science appliquée, alors que l'ergonomie proprement dite va naître réellement du moment où on cherche à inverser ça. Elle ne mobilise plus des sciences qui s'appliquent, elle crée l'objet à partir duquel on convoque ces sciences – mères, ce qui n'est pas tout à fait pareil. D'où le mot même ergonomie, qui vient du grec « ergon », qui veut dire travail, activité, et « nomos », qui veut dire loi ou règle, et qui est le suffixe qu'on propose assez classiquement aux démarches qui se donnent un objectif scientifique : économie, agronomie, etc. C'est souvent « nomos » ou « logos » qui est utilisé. Il y a une ergologie qui est née beaucoup plus récemment, et qui a justement envisagé d'avoir sur l'activité un regard encore plus large.

S.H. : Donc, l'ergonomie, contrairement aux autres disciplines, prend le travail comme objet, plutôt qu'elle ne s'y intéresse comme domaine d'application.

F.H. : C'est ça, en ergonomie, le travail est l'objet même de la discipline. Son objet propre.

Alors, j'anticipe un peu, mais émerge là une question très sensible : est-ce qu'elle est capable de tenir cet objet ? Est-ce que l'ergonomie ne se donne pas un objet qui la déborde ? Est-ce qu'elle n'est pas prétentieuse de croire qu'elle peut tenir seule cet objet ? Et de fait, si elle est née de plusieurs disciplines mères, elle s'est développée elle-même par la pluri-disciplinarisation de son activité en convoquant, à son tour, du côté de l'économie, des dimensions dont elle a besoin pour tenir son propre objet à elle, et du côté de la psychodynamique également.

S.H. : Mais ça c'est la « convocation » pour reprendre ton terme qui est née des activités d'ATEMIS et de la manière dont vous avez collectivement mobilisé l'ergonomie pour répondre à des questions d'accompagnement ?

F.H. : Non. L'expérience ATEMIS a consolidé ce mouvement, mais ce mouvement est antérieur : c'est plutôt ce qui a mené l'ergonomie vers ATEMIS. Dès l'origine, cette idée n'est pas partagée par tout le monde, mais l'ergonomie sait qu'elle ne peut pas tenir seule l'objet qu'elle se donne. Et quand elle l'oublie, ou quand elle croit le contraire, ça produit inévitablement un redimensionnement à la baisse du périmètre d'investigation et la réduction du travail, a fortiori de l'activité, à des dimensions qui ferment la perspective qu'elle ambitionne au départ. Ça explique que l'histoire de la discipline est émaillée de crises-disputes sur le champ à couvrir...

LES LIMITES DE LA CENTRALITÉ DU TRAVAIL EN ERGONOMIE

Comme toutes les disciplines, l'ergonomie s'est spécialisée, diversifiée, dans de multiples champs d'application. De la même façon qu'il y a une psychologie du travail comme une psychologie de l'enfant, il y a une ergonomie du travail scolaire, une ergonomie du dentiste, c'est-à-dire des points d'application. Ce ne sont pas des courants de pensée, ce sont tout à fait des points d'application. Mais il y a aussi une ergonomie qui cible non pas l'activité de travail comme une activité singulière, mais n'importe quelle activité, l'activité de travail n'étant alors qu'une activité comme une autre, avec comme seul enjeu la question de la facilité-sécurité d'utilisation des objets qui lui sont nécessaires. L'ergonomie de la brosse à dents par exemple pour faire le pendant avec l'ergonomie de l'activité du dentiste... L'ergonomie de la brosse à dents, ça veut dire concevoir une brosse à dents qu'on peut utiliser facilement sans danger, efficace quand on se brosse les dents, et qui est donc conçue en fonction des dimensions qu'on cherche à atteindre. Dans ce cas de figure, on ne peut pas retenir l'hypothèse d'une centralité du travail, ni donc la perspective de l'émancipation à travers l'activité comme nous le faisons aujourd'hui à ATEMIS.

S.H. : Ce sont des courants importants ?

F.H. : Aujourd'hui, dans le monde, l'ergonomie dominante, c'est celle-là.

L'ergonomie dans le monde ne traite pas du travail à titre principal. Elle traite le travail comme une activité comme une autre. L'ergonomie majoritaire, c'est l'ergonomie du siège, de l'écran, de la voiture, c'est-à-dire des objets qui ne sont pas appréhendés dans le cadre d'une activité de travail, mais de l'usage ou de l'utilisation qu'on peut en avoir. C'est le cas de ce qu'on appelle la domotique, qui convoque une ergonomie des objets et des installations domestiques. Pour elle, il n'y a aucune raison de faire la différence entre l'activité de la mère de famille ou du père de famille qui fait la vaisselle, et la même « activité » quand c'est une femme de ménage.

S.H. : On parle bien de travail domestique ?

F.H. : Oui mais qu'est-ce qui va manquer fondamentalement ? C'est la compréhension de l'impact de tout le contexte social, la raison économique qui fait pression, les conditions de temps, le regard des autres, et le rapport de domination qu'il y a ou pas dans l'usage, le rapport de subordination ou pas, le rapport d'exploitation. Ce n'est pas un point de détail, cette affaire.

La question de la différenciation de l'activité de travail est toujours ouverte. Elle est vivante. Et on dira que c'est du côté d'une ergonomie qui s'intéresse au travail singulièrement, qu'on garde vivante cette question, parce que, de l'autre côté, on va considérer qu'elle ne se pose pas puisqu'on a tranché une fois pour toutes que le travail est une activité comme une autre.

Pour résumer, il y a donc d'abord une ergonomie qui va trouver des points d'application - l'ergonomie du nucléaire, l'ergonomie hospitalière, l'ergonomie ferroviaire, des handicaps-, et une ergonomie qui ne traite pas nécessairement du travail, mais des objets qui sont mobilisés dans l'activité. Alors, même quand ça concerne des objets qui sont mobilisés vraiment dans le travail, ne sont visés que ces objets, pas l'activité de travail elle-même.

S.H. : Tu pourrais donner un exemple ?

F.H. : J'ai raconté partout qu'une chaise ergonomique, c'est une chaise dont on peut se lever. C'est-à-dire que si on m'oblige à rester assis 8h par jour, sans en bouger, elle ne pourra jamais être ergonomique. Peut-être qu'elle est sûre au sens où je ne vais pas tomber, mais ce n'est pas ça la question ergonomique, c'est qu'on puisse agir, se développer. En parlant de chaise (ou d'écran) ergonomique, on déporte la qualité de l'objet sur l'activité qui se déploie par l'objet ou avec lui.



Et ça continue : l'ergonomie des interfaces homme/machine, comme on dit, en réalité c'est très rapidement une ergonomie de la machine tout court. En effet, quelle est l'interface de l'homme et de la machine ? Si l'interface homme/machine, c'est le logiciel, le logiciel c'est une chose. Donc c'est cette chose qui devient l'interface. Mais si on pose que l'interface homme/machine c'est l'activité que l'homme développe avec une machine, l'ergonomie ne se limite pas à cet objet. Or le courant dominant de l'ergonomie des logiciels s'intéresse effectivement à des logiciels bien conçus, ce qui n'est déjà pas mal, mais elle réduit la question ergonomique à la qualité d'un logiciel - sa qualité d'être compréhensible, manipulable : cela renvoie bien à des conditions d'adéquation de l'objet aux caractéristiques de l'utilisateur, ça concerne bien ses conditions d'usage

dans l'activité, mais elles ne sont pas l'activité elle-même.

S.H. : On reprend le fil de l'histoire ?

F.H. : Alors, je disais tout à l'heure que l'ergonomie, le mot «ergonomics», est sorti en 1947 sur la plume de Murrell². Et l'IEA, l'International Ergonomics Association, donc la Société Internationale d'Ergonomie, a fait son premier congrès en 1957 avec comme thème « Fit in the job to the worker ». Adapter le boulot au travailleur. Et un des fondateurs de l'ergonomie qu'on a appelée de langue française, à l'époque, est un Belge, qui s'appelait Faverge³. Son bouquin en 1958 s'appelait « L'adaptation de la machine à l'homme ». Là, on a deux moments fondateurs pour l'ergonomie. Et on voit qu'on cible plutôt la personne, le travailleur, l'homme, au sens générique, pas tellement l'activité.

S.H. : Et la Société d'ergonomie de langue française, elle s'inscrit comment là-dedans ?

NAISSANCE DE LA SELF

Le premier congrès de la SELF a eu lieu en 1963. Il y avait là des personnes comme Alain Wisner, Jacques Leplat, Hugues Monod, etc. Au départ, il y avait plutôt des médecins et des ingénieurs, puis progressivement, des psychologues ont rejoint le groupe.

La SELF reprend à son compte la définition de l'ergonomie de l'IEA, qui cible l'interaction entre les hommes et les dimensions du système. L'hypothèse d'approche systémique, c'est que cela déborde la seule analyse des éléments. Ce qui caractérise un système, c'est qu'il n'est pas la simple agglomération de ses éléments, mais qu'il résulte de la façon dont ils rentrent en résonance les uns avec les autres. La SELF définit l'ergonomie comme une discipline scientifique. Son ambition c'est de



2- Murrell : Ergonomics : Man in his working environment, 1965 - 3- Faverge : L'adaptation de la machine à l'homme, 1958

constituer ainsi un corpus qui s'occupe de la compréhension des interactions. Mais ces interactions, est-ce qu'elles ne concernent que le pourquoi ça interagit ? On imagine bien que si ça interagit avec la machine, c'est qu'on l'utilise. Mais est-ce qu'on ne fait que l'utiliser ? Est-ce qu'on travaille ?

Et dans sa définition la SELF ajoute que c'est une profession. Il y a l'idée de concevoir avec l'ambition de concilier le bien-être avec les besoins du système dans son ensemble. C'est un peu plus spécifique que la question de rendre compatibles, en tous cas de ne pas antagoniser, les enjeux de bien-être des personnes et les enjeux d'efficacité du système. Il y a l'idée que l'axe santé-performance est un enjeu, on pourrait le dire comme ça. Mais à ce moment-là, « santé-performance » signifie que la performance ne contient pas la santé, que la santé n'est pas dans le périmètre de la performance, mais qu'elle se réalise dans une relation qui l'oblige à faire attention aux enjeux de santé. Et symétriquement, la santé n'est pas une performance : réussir quelque chose d'une manière saine ne relève pas de la performance. On reste donc plutôt sur les termes de la relation performance - santé que sur la relation elle-même.

Dans cette configuration, le sens du mot travail est présupposé. Il se ramène, se résume à « faire » sans autre précision sur la place des conditions de subordination, la possibilité d'y être autonome...

S.H. : Tu veux dire, dans le fameux « système » auquel on s'intéresse ?

F.H. : Oui. On parle des besoins du système. Optimiser les besoins du système. Mais dans ce système, l'Homme n'existe que dans son rapport avec les autres dimensions qui font système avec lui : l'enjeu est donc de les rendre compatibles, (ré/)conciliables. Ce qui domine, c'est alors une logique de « prise en compte » dans une approche très positiviste. La SELF s'est fondée sur cet objectif de concilier ou réconcilier, suivant une logique du « prendre en compte » qui est une logique d'intégration de l'exigence humaine et de la performance économique : intégrer ce qui était une externalité. Mais il faut bien

reconnaître qu'en réalité le débat reste ouvert : tout le monde ne suit pas cette perspective. L'ergonomie développée à Paris1 à partir de l'enseignement de Pierre Cazamian, pose, au contraire, qu'il n'y a pas conciliation, mais inévitable conflictualité entre ces exigences.

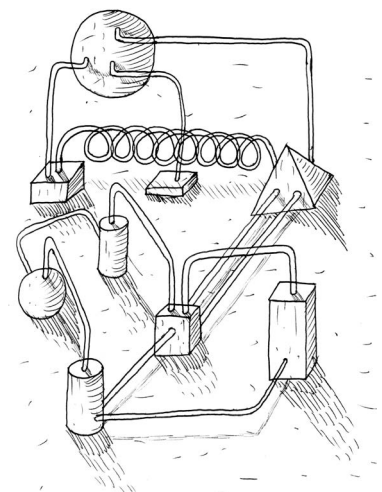
Au départ, l'ergonomie se développe en laboratoire, les externalités à intégrer concernent les fonctionnalités anthropométriques, physiologiques et cognitives qui sont engagées dans le fonctionnement du dispositif technique qu'on teste avec des étudiants. À partir du moment où on convient qu'il faut sortir du labo pour aller voir sur le terrain, les externalités à intégrer concernent un territoire de données complètement nouveau. De fait, c'est quoi le terrain ? Le premier terrain qu'on rencontre, c'est le poste de travail. Et là, découverte : il y a une différence entre le prescrit et le réel, entre ce qu'on demande aux gens de faire et ce qu'ils arrivent à faire vraiment. Et cette différence prescrit-réel prend un peu ses racines là : on prévoit un protocole, et ce n'est pas ça qui se passe. Pourquoi ? Certes parce que c'est mal foutu, mais il y a tout de suite l'idée que ce que les gens font, c'est trouver des solutions à quelque chose qui, si on faisait comme il était prévu, ne marcherait pas. Et que donc, pour que ça marche, il faut faire autrement. Là on touche les limites de la possibilité de raisonner en termes de conciliation, d'intégration, de prise en compte, la limite de l'intégrationnisme du modèle néolibéral - la fameuse internalisation des variables exclues dans la question économique, qui consiste à inclure ce qui était exclu sans avoir à changer le modèle. Donc il y a l'idée, et c'est celle qui est aujourd'hui soutenue par les tenants d'une écologie intégrée dans le modèle marchand, de maintenir le système en corrigeant les défauts qu'il a, sans que ça porte atteinte à sa nature propre.

Les ergonomes se sont trouvés confrontés à la même question que les écologistes aujourd'hui : le modèle industriel dominant est-il aménageable ? Les dimensions exclues sont-elles intégrables, ou seulement confrontables ? Leur nature propre les rend-elles inassimilables ? Massivement,

les ergonomes ont adopté la position de l'intégration, considérant qu'ils n'avaient aucune compétence à opposer un modèle alternatif.

S.H. : Et dans cette logique, la question du changement de modèle de production sort du champ de l'ergonomie ?

F.H. : En soi, on ne peut pas reprocher aux ergonomes de dire qu'ils ne peuvent pas tout faire, mais c'est là que se renoue le fil de la trajectoire de la discipline qui ferme ou ouvre à la multidisciplinarité. Cette question est extrêmement importante aujourd'hui, parce que comme on le sait, l'émergence de la dimension servicielle, doublée de la question de la transition écologique, fait que la question du modèle industriel est posée de manière rédhitoire. On y reviendra plus tard.



S.H. : Revenons à la sortie du laboratoire vers le terrain.

LES DIFFICULTÉS À DÉFINIR LE PÉRIMÈTRE DE L'INTERVENTION EN ERGONOMIE

F.H. : Les ergonomes sont sortis du laboratoire mais ils ont d'abord découvert le terrain avec des yeux de laboratoire. C'est-à-dire qu'ils ont décidé de ce qu'il fallait regarder en découpant dans le « réel » le champ à explorer, le contrôle des paramètres organisant le regard comme dans un laboratoire. Ça tombait

bien parce que dans le modèle industriel, je dirais taylorien, c'est comme ça que ça marche. Tout procède d'une dynamique de maîtrise et de contrôle des paramètres de situation. Idéologiquement, tout découle d'une représentation séquencée et stabilisée des variables engagées dans une action prescrite. Exactement comme dans un labo. C'est dire qu'il ne suffit pas de sortir du labo et d'aller sur le terrain !

Mais vient un moment où le réel déborde, obligeant à reconnaître que ça ne tient pas comme ça. Y compris dans le poste, il y a des dimensions qui agissent sans être matériellement présentes : ce qui se passe avant, ce qui va se passer après, le sens de ce qu'on y fait, ce à quoi il faut penser pour le faire. Tout ce qui n'est pas physiquement dans le poste mais qui, en réalité, y est introduit à travers l'activité de la personne qui y est. Ce qui veut dire que la situation de travail déborde le poste. Et que si on veut comprendre ce qu'il se passe, on ne peut pas s'en tenir au périmètre spatio-temporel du poste.

La première responsabilité de l'ergonome, c'est donc de construire le périmètre de l'activité réelle du travailleur. Pour faire ce qu'il fait, ça suppose qu'il embarque quoi ? Qu'il est allé trouver où ? Qui se joue quand ? Alors, là, le piège c'est que ce soit l'ergonome qui pose tout seul le périmètre, mais que ce ne soit pas réellement celui de l'opérateur. D'où l'enjeu d'un travail d'élucidation qui ne peut pas être uniquement le fait de l'analyste. Il a besoin de le confronter. Ce n'est pas de la validation. Cela procède du processus même d'élaboration d'établir, par la confrontation des regards, la réalité que parfois personne ne connaît à l'avance, et qui se découvre souvent dans l'opération même qui la « découvre ». En fait qui la construit : on ne vient pas révéler un existant, en général on le crée. Et par cette création, on s'ouvre des moyens de le transformer.

Ce périmètre du regard qui déborde le poste, au fur et à mesure que les questions se compliquent, déborde sur l'atelier, sur l'usine tout entière ; il peut sortir de l'usine et concerner le territoire, il peut sortir du territoire et concerner la société, voire plus large, le monde... Mais

alors, ça s'arrête où ? Ça ne s'arrête pas mais il faut bien l'arrêter, si on veut rester dans des dimensions praticables.



S.H. : Là, on est vraiment sur des questions d'intervention.

F.H. : Yves Schwartz⁴, qui est un philosophe du travail, parle de grandeurs sans dimension. Par exemple, la qualité, il n'y a pas de limite, il n'y a pas de limite au « prendre soin », mais si mon travail c'est de prendre soin, il faut bien que je limite parce que je ne peux pas prendre en charge l'illimité, sinon je suis perdu. Donc la capacité à limiter, c'est le métier. Le métier c'est de savoir où placer correctement la limite. Couper trop court, ça peut laisser filer l'essentiel. Et prétendre couper à l'infini, c'est une utopie, ça ne marche pas, c'est se condamner à ne rien faire vraiment. L'ergonome doit savoir ne pas prétendre tout prendre, mais ça ne veut pas dire revenir au labo et au contrôle des dimensions, ça veut dire définir hic et nunc la limite qui convient, celle qui est acceptable. C'est la question de la pertinence. Et c'est là qu'on sort vraiment du labo : la question n'est pas le vrai ou le faux, mais ce qui vaut au regard de ce qui est souhaitable. C'est la question de l'intervention.

S.H. : Là, tu parles beaucoup de l'ergonome, mais cette prise en compte de l'activité, qui dépasse le poste, elle a aussi des conséquences dans la perception du « travailleur », si je peux utiliser ce mot ?

UTILISATION, USAGE ET ACTIVITÉ : LA SUBJECTIVITÉ DANS LE TRAVAIL

F.H. : Le mot « travailleur » abrite deux perspectives. La problématique de l'emploi d'abord. L'emploi c'est un travail défini sous l'angle du contrat qui l'organise et des droits qui le protègent. C'est la base de la relation de subordination dans le salariat. Pour l'ergonomie, il y a là un peu un angle mort : en distinguant activité et emploi, elle a plutôt laissé filer le lien entre travail et emploi pour se concentrer sur le travail comme activité. La question revient au devant de la scène, maintenant que la question de l'emploi rebondit avec l'ubérisation, le développement des relations hors salariat... Pour ce qui concerne le lien entre travail et activité que l'ergonomie a donc particulièrement développé, la question qui émerge c'est de savoir de quoi l'activité est faite. Et que travailler c'est autre chose que simplement faire/produire quelque chose. Le travailleur, ici, est un sujet, et avec lui, c'est la question de la subjectivité dans l'activité qui occupe la scène. Et la nécessité pour l'ergonomie d'aller trouver ses appuis pour en rendre compte, auprès des disciplines ad hoc (incidence, la psychodynamique du travail, pour ce qui nous concerne). Cela dit, avec l'activité c'est aussi l'occasion de faire la différence avec deux concepts avec lesquels elle est souvent confondue : utilisation et usage. L'utilisation, c'est essentiellement la possibilité de se servir de quelque chose, et donc ça concerne le réglage entre le fonctionnement de la chose et le fonctionnement humain qu'elle sollicite. Ça concerne les interfaces fonctionnelles. L'utilisation s'intéresse uniquement à la possibilité de s'en servir. Ce n'est pas l'activité. Et puis il y a la question de l'usage. L'usage c'est le fait qu'on se sert de quelque chose, à la fois qu'on sait s'en servir, qu'on s'en sert, et que ça sert (pas forcément comme et pour ce qui était prévu...); ça fait souvent écho à un mode culturel, un mode de vie, une habitude.

Mais là encore ce n'est pas l'activité. Si on résume : l'utilisation exprime le fait de savoir/pouvoir se servir de quelque chose : ça renvoie à la fonctionnalité. L'usage exprime un rapport à la finalité,

⁴- Conférence Y. Schwartz : Le travail, un problème pour les sciences humaines.

https://pia.ac-paris.fr/portail/jcms/22127250_MediaPlus/yves-schwartz-le-travail-un-probleme-pour-les-sciences-humaines

à l'utilité et au service rendu par l'utilisation. L'activité exprime le mode d'engagement de soi, ce qui se joue pour soi dans l'utilisation et l'usage. C'est une dimension anthropologique englobante des deux autres.

Certains ergonomes parlent d'une activité qui en réalité, conceptuellement, correspond soit à l'utilisation soit à l'usage. C'est ce qui se passe si on ne fait pas exister la question de la subjectivité. C'est source de beaucoup de malentendus dans la communauté. Le désaccord porte sur le statut de la centralité du travail, et derrière le statut, la question de l'émancipation comme enjeu d'intervention. Il n'y a aucune perspective d'émancipation dans l'utilisation, ni même dans l'usage. Ce n'est pas tellement l'idée de l'activité qui fait débat (la différence avec la tâche), mais très profondément d'où elle vient et ce qui s'y joue qui la distingue vraiment de ces deux notions. L'expliquer et comprendre l'enjeu de ce qui se joue.

S.H. : Et tu peux expliciter le lien avec la question de l'émancipation ?

F.H. : C'est un enjeu philosophique et épistémologique. Si on est dans le modèle fonctionnel, l'émancipation n'est pas une question qui se pose. Il y a juste de savoir si ça marche. Et donc il n'y a pas de centralité du travail : il ne se joue rien de « central » du point de vue du sujet. Quand on parle de sortir du laboratoire, la question c'est de savoir quel est le réel auquel on se confronte. Le réel dont nous parlons, est constitué non seulement par le réalisé, mais aussi par un rapport à ce qui s'y joue comme possible, à la fois ce qu'on espère et/ou ce qu'on craint. C'est réel ça, même si ce n'est pas un observable. L'activité n'est pas un observable. Il y a une phrase de Jacques Girin que j'utilise tout le temps : "L'objectivité, c'est la fidélité aux faits. Mais la fidélité aux faits, c'est la fidélité à l'histoire qui nous intéresse à travers eux." C'est-à-dire que les faits ne valent pas par eux-mêmes, ils existent en fonction de la façon dont ils viennent renseigner une intention. S'il n'y a pas d'intention, il n'y a pas de fait qui importe ; c'est-à-dire qu'ils n'ont aucune valeur d'information. Pour informer, il faut qu'ils renseignent

sur un chemin. Les données ne sont pas des informations. L'information c'est de la donnée interprétée en fonction d'une visée qui lui donne alors valeur d'un fait objectif à prendre en compte.

La part d'intersubjectivité qui est présente dans le travail, est consubstantielle au travail. Il y a toujours de l'autre dans le travail, dans le sens où il y a toujours un destinataire, et qui est plus ou moins présent dans la relation. Dans le service, il est physiquement là. Dans un travail de type industriel, par exemple, l'autre peut être le client, mais il n'est pas là. Alors ça peut être les collègues avec qui j'ai des choses à faire, le métier auquel je me sens des comptes à rendre à travers ce que je fais, mais tous ces interlocuteurs ne sont quelquefois pas vraiment là. Dans le service, l'intersubjectivité est à la source du réel du travail, et il est toujours là. Et la question de l'intervenant, c'est de le comprendre, et de dégager de quoi ce réel est fait.

S.H. : Est-ce que tu peux revenir et développer la question sur le réel et le virtuel dans l'activité de travail ?

F.H. : C'est-à-dire que dans le réel du travail, il y a ce qui se joue factuellement, dans ce que je fais, et il y a ce que je cherche ou que je crains à travers ça. Ce qui me convoque. Tant qu'il y a des inconnus fondamentaux (dans le sens où c'est fondamental de ne pas les rater), on mobilise toujours une capacité à anticiper, à imaginer ce qui se joue à travers ce qui se passe. Et donc le geste que je fais se déclare moins par rapport à ce qui se passe que par rapport à ce que je crains ou ce que j'espère qu'il se passe. Par exemple, un surveillant de salle de contrôle, les décisions qu'il prend, les gestes qu'il fait, ne sont pas établis par rapport à ce qui s'affiche mais par rapport à ce que, de ce qui s'affiche, il induit comme ce qui pourrait se passer. Autrement dit, c'est sur ce qu'il imagine qu'il pourrait se passer, à partir de ce qui s'affiche, qu'il fait quelque chose. Mais ce qu'il imagine, nous on ne le voit pas. Il faut donc arriver à le recomposer, c'est ça l'enjeu de l'analyse de l'activité... Typiquement, Tchernobyl, Three Miles Island, ça c'est produit par

des réactions à des états affichés, mal interprétés du point de vue de ce qu'ils pouvaient générer. Donc c'est un défaut de prise de position sur le virtuel, pas sur l'actuel. En fait, il y avait aussi un peu de déficit sur l'actuel parce qu'ils étaient mal renseignés. Donc il y avait tout pour les planter aussi. Mais en même temps, ils se sont trop fiés à ce qui s'affichait et pas assez à vérifier si c'était cohérent avec d'autres choses.



Ce qui importe donc, c'est cette idée que dans le travail, on ne prend pas position par rapport à un existant qui épuiserait la réalité de ce qu'il faut prendre en compte. On prend surtout position par rapport à un possible/virtuel. Un automate peut être légitime si tous les possibles sont inventoriés mais il décide alors en faisant un calcul différentiel : « ça c'est le plus probable », donc il fait ça. C'est du calcul. Mais la culture, ce n'est pas le calcul, c'est l'imagination. Donc c'est un rapport au futur qui n'est pas inventorié. Et tant qu'on pense que c'est important de garder ça activable, parce que les enjeux l'imposent, le travail reste nécessaire. Le jour où on décide que ça ne s'impose plus, on ferme.

Dans les situations de surveillance, l'enjeu concerne la manière de rester activable par un système qui vous endort. Dans une salle de contrôle, il y a des moments où on surveille, il y a des moments où on fait des tours, et puis des moments où on joue au ping-pong. Parce qu'il faut rester vivant. Et il faut pouvoir être interrompu dans la

partie où on joue au ping-pong par ceux qui surveillent encore, parce que sinon ce n'est pas sûr qu'on sera là à temps. Donc c'est tout un réglage de la diversité des façons d'être vivant et présent, pour qu'au total la communauté de présence, la présence collective, repose sur la combinatoire des modes individuels divers de la présence.

TÂCHE, ACTIVITÉ, PERFORMANCE ÉCONOMIQUE

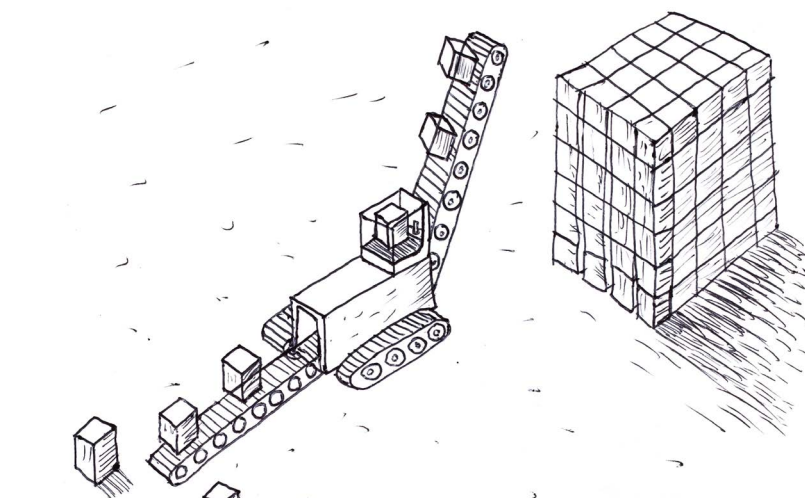
S.H. : Il faudrait revenir sur la différence entre tâche et activité.

F.H. : C'est maintenant bien établi : l'activité, ce n'est pas la tâche. C'est quoi l'activité alors ? C'est le fait que les gens font autrement que ce qu'il avait été prévu qu'ils fassent. Et la tâche, c'est la manière prévue pour le faire. Question : Pourquoi faisons-nous autrement ? Il y a eu tout un premier temps dans l'histoire de l'ergonomie, où ce n'était pas du tout acquis de faire reconnaître que les gens faisaient forcément autrement. J'insiste sur le forcément. Pas de temps en temps : substantiellement, la nature de l'activité, c'est cet autrement. Dans un premier temps, c'était inaudible. Je me souviens d'un doctorant à HEC⁵ qui a fait sa thèse sur les contrôleurs de gestion en cabinet et qui montrait que pour que leur avis soit fidèle et sincère, les contrôleurs ne procédaient pas par la stricte application d'une procédure et que pour être raccord à la finalité, il leur fallait déroger souvent dans la manière prescrite.

Aujourd'hui, la dérogation de l'activité à la tâche surprend moins. La question devient plutôt de la comprendre. C'est une autre affaire. Évidemment, selon ce qu'on en comprend, on n'en tirera pas les mêmes conséquences pour l'avenir.

COMPRENDRE L'ÉCART TÂCHE/ACTIVITÉ : LA SUBJECTIVITÉ DANS LE TRAVAIL

Alors, d'abord, la première chose : on fait autrement parce qu'il se passe autre chose. C'est la base. Si l'activité déroge à la tâche, si le travail réel déroge au travail prescrit, c'est parce qu'il se passe autre



chose que ce qu'il avait été prévu qu'il se passerait, qui justifie qu'on s'y prenne autrement pour que le résultat visé ait des chances d'être atteint. Dans cette perspective-là, la fonction de l'activité c'est de réaliser la tâche dans sa visée, dans ce qu'elle cherchait à faire, mais en s'y prenant autrement parce que sinon, on échouera. Autrement dit, l'enjeu de l'activité c'est une certaine fidélité à la tâche dans son intention. Ce n'est pas vraiment un geste d'opposition, ni de révolte, ni un refus. C'est que, pour faire ce qu'on me demande, il faut que je le fasse autrement, parce qu'il se passe autre chose.

C'est donc l'expression d'une intelligence opératoire qui rend compatible une intention et la réalité, qui la réalise dans le réel. C'est la contre démonstration de la fameuse grève du zèle. Autrement dit, si on multiplie le nombre des opérateurs, l'activité devient une intelligence collective de l'organisation à réaliser son intention dans le réel.

A partir de là, il y a deux options.

- Soit la fonction des ergonomes, c'est de faire qu'il ne se passe plus que ce qui est prévu, c'est-à-dire qu'en montrant ce qu'il se passe vraiment, on rend le réel prévisible, au point qu'il ne se passe plus alors que ce que l'on aura (mieux) prévu, puisque ce qui avait échappé, on l'aura attrapé. Dans ce cas, la tâche ainsi enrichie, devient l'horizon de l'activité, puisqu'il n'y a plus de raison qu'il se passe autre chose. L'intelligence qui a permis à l'opérateur d'agir dans le monde réel, sert

à découvrir le réel et à le rapatrier dans la tâche : l'opérateur a construit lui-même la prescription à laquelle maintenant il doit se tenir. Au moins asymptotiquement, il n'y a plus aucune raison qu'il en sorte.

Pour 9/10ème des ergonomes dans le monde, c'est ça qu'on leur demande : aidez-nous à faire que l'activité égale la tâche. Mais si on conclut que cet écart est pour des raisons x incompressible, il restera significativement toujours un écart, et ça fonde d'abord la raison même du travail : la non-substituabilité complète du Travail par le Capital qui, à rebours fonde la singularité substantielle du travail par rapport à la machine. La substituabilité c'est la base du modèle économique néolibéral. L'IA renforce la crédibilité de cette assertion, on l'entend partout.

- Mais si on pose que le réel déborde toujours le prévisible, cela fonde l'activité dans sa légitimité particulière. Car à ce moment-là, tout s'inverse : faire autrement parce qu'il se passe autre chose, ça demande à penser la tâche non pas comme ce qu'il faut faire, mais comme ce à partir de quoi on découvre ce qui change, c'est-à-dire ce qui émerge et ce qui n'était pas prévu. C'est tout l'enjeu de parler alors de prescription (calée sur la finalité) plutôt que de tâche (calée sur la manière). Si le rapport tâche/activité s'inverse, l'activité devient l'horizon de la tâche, et la tâche agissant alors comme ressource de l'activité, il est préférable de parler de prescription plutôt que de tâche...

5- Morales J. sous la direction d'Anne Pezet : le contrôle comme dynamique de gouvernement et de socialisation : une étude ethnographique des contrôleurs de gestion. <https://theses.fr/2009PA090020>

Mais il y a une deuxième raison au fait de faire autrement : c'est qu'il s'y passe quelque chose de particulier pour moi : il s'y joue quelque chose, pour moi, en propre, qui ne peut pas être anticipé/programmé par une instance hétéronome. Dis autrement : je m'y prends d'une manière où il est en cause pour moi de m'y réaliser et pas seulement de réaliser quelque chose ; en somme, je prends appui sur ce qu'on me demande (hétéronomie) pour caler mes propres raisons d'agir (autonomie), et bien sûr d'une manière qui a toute chance de modifier la manière de s'y engager.

De ces deux niveaux de différenciation tâche/activité, il découle, soit que l'écart est un écart à réduire (mais alors il est supposé qu'on peut contenir le réel dans un programme et la projection subjective dans le seul registre de la production), soit que l'écart est à valoriser, à la fois comme occasion de ne pas lâcher le réel, et de permettre que cette occasion fasse ressource pour soutenir une dynamique d'émancipation.

La première option est hyper majoritaire. Elle consiste donc à tenter de réduire l'écart autant que possible. Elle n'a

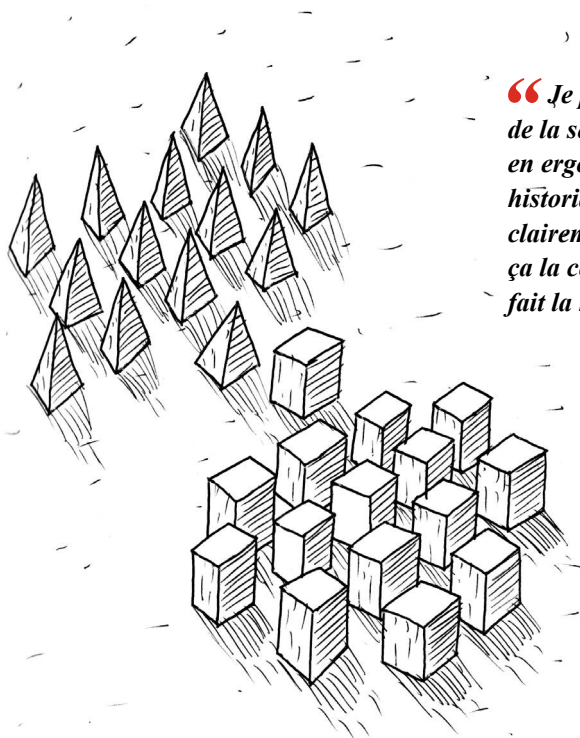
aucunement besoin de faire de la place à la subjectivité dans l'activité. Seule la seconde porte la perspective d'émancipation, car elle rend présent et effectif d'exister dans l'activité, et que le « réel » auquel l'activité se confronte, qui résiste à ce qui est poursuivi dans l'activité, qui lui donne en somme la matière qu'elle « travaille », ce n'est pas seulement le réel extérieur (la résistance du monde) mais le réel intérieur, intime (ce qui en moi refuse, se cabre, résiste, dans l'épreuve où je m'engage en même temps que de chercher une autre voie...).

Ainsi le travail, c'est autre chose que, seulement, faire quelque chose. Ça veut dire qu'il y a une conjugaison de deux phénomènes : à la fois l'extériorité de la règle (effet de l'hétéronomie), et l'insuffisance de la règle (effet de la complexité, le réel échappe à la maîtrise); et que l'un sert l'autre. Plus on va vers des activités servicielles, plus les sources de la prescription entrent en résonance, dans une tension qui nourrit la puissance d'agir, ou à l'inverse ruine les équilibres relationnels et les entités psychiques.

Je pense que cette bascule économique de la servicialisation provoque une

bascule en ergonomie qui doit lâcher la focalisation historique sur la tâche pour s'articuler plus clairement sur la prescription en dégageant pour ça la compréhension que ce n'est pas tout à la fait la même chose.

Dans le modèle industrialiste, la tâche et la prescription, c'est quasiment du pareil au même. Ce qu'il y a à faire se rapporte à des dimensions supposées stabilisées et découpables (le travail est réduit à un assemblage d'opérations): la manière et la raison se confondent, du moins le modèle économique le postule-t-il. En somme la tâche exprime substantiellement la prescription. Plus le modèle économique valorise une production immatérielle (dans les ressources engagées comme dans le résultat produit), ce qui est la nature même du modèle serviciel, plus la prescription concerne la raison d'agir, la finalité poursuivie, en somme le sens, quand la tâche reste collée aux opérations, à la procédure, au formalisme. On voit bien, alors que la prescription ne se dit pas dans la tâche et qu'il faut redonner à la prescription un espace d'expression qui lui assure une autorité nécessaire.



“ Je pense que cette bascule économique de la servicialisation provoque une bascule en ergonomie qui doit lâcher la focalisation historique sur la tâche pour s'articuler plus clairement sur la prescription en dégageant pour ça la compréhension que ce n'est pas tout à la fait la même chose. ”

ACTIVITÉ, COMPORTEMENT ET PERFORMANCE

S.H. : François, tu peux me commenter ce schéma que tu as beaucoup utilisé je crois ?

F.H. : on voit tout de suite que ce que ça va demander au sujet n'est pas la même chose que ce qu'on lui demande. Il y a inévitablement un écart. En réalité, cet écart est fondamentalement dans le registre d'un conflit de logiques, d'une tension. Et il y a donc quelque chose à opérer, une compatibilité, on peut le dire comme ça, de ce qu'on demande et de ce que ça demande. Et l'activité, c'est ce qu'on fait vraiment, pas ce qu'on nous demande, et cette activité a fondamentalement valeur d'un compromis. On parle d'ailleurs de compromis opératoire dans le pathos des ergonomes.

Le comportement c'est ce qu'on en voit ; cela veut dire que le comportement ce n'est pas l'activité, c'est ce qu'on voit de l'activité. C'est important parce

que quand on est invité à s'intéresser à une organisation sur l'argument que les opérateurs se comportent comme ceci ou cela, ces comportements sont pour le commun des mortels l'activité elle-même. Or l'activité n'est pas un observable, le comportement en est certes une expression mais il n'en est pas la substance.

La performance c'est ce que ça produit, c'est le résultat, et ça fait retour sur ce qu'on demande et ce que ça nous demande. Selon, ça oblige à redemander autrement donc, des ajustements, qui obligeront à d'autres compromis opératoires... et la boucle repart. C'est l'intérêt du schéma. Sa valeur pour moi, par rapport à d'autres schémas qui ont beaucoup circulé dans la discipline, c'est que celui-ci distingue spécifiquement la question du comportement et de l'activité. Ce schéma objective que l'activité n'est pas un observable, et, donc, qu'il n'y a pas d'observation directe de l'activité. Le schéma le dit explicitement, alors que la littérature ergonomique, elle, parle tout

le temps d'observation de l'activité, et même d'« analyse de l'activité » qu'elle aurait donc préalablement « observée ». Tout ça pour dire que l'ergonomie, comme probablement les SHS dans leur ensemble, du fait de leur principe même de n'être pas des dispositifs « expérimentaux », tiennent plus par leur capacité à faire vivre les questions qu'elles (se) posent, en somme les garder « ouvertes », que par la prétention d'y répondre par des « solutions » qui, au contraire, les ferment. C'est un peu ce qui se joue à nouveau, avec l'EFC : ce n'est pas une « solution », ni un « modèle » dans le sens d'avoir à l'imiter ou l'appliquer, mais bien plutôt une « doctrine », un dispositif notionnel qui permet de s'outiller à bonne hauteur pour intervenir sur un mode qui ambitionne d'ouvrir une perspective d'approfondissement, d'accomplissement – c'est le sens même de l'émancipation –, et qui de ce fait n'en a jamais fini avec les interrogations qui le fondent. ■

ERGONOMIE : PASSER PAR LE TRAVAIL (ACTIVITÉ)

