

## REFLEXION AUTOUR D'UN EXEMPLE DE TRAVAIL OUVRIER

P.YVES SCHWARTZ

L'ergologie forme le projet de mieux connaître et surtout de mieux intervenir sur les situations de travail pour les transformer. En ce sens, le passage par l'organisation scientifique du travail, par le taylorisme, me paraît être un moment important et peut être incontournable. Il présente un double intérêt.

Je vous rappelle que le taylorisme est né sous l'impulsion de l'ingénieur américain Taylor, au début du 20<sup>ème</sup> siècle aux Etats-Unis, puis il est progressivement monté en régime dans les pays européens jusqu'à probablement un certain maximum dans les années 70, enfin un maximum dans les secteurs où il avait été initié, par exemple l'industrie mécanique, l'automobile, etc.....

Alors, pourquoi un double intérêt ?

Il y a un premier intérêt, un premier enjeu indiscutable. Quand on s'intéresse au changement du travail, première de nos questions, très vite on s'interroge : où en est-on du taylorisme comme mode d'utilisation du travail humain ? Est-ce que c'est fini, comme disent certains ? Est-ce que ça continue partout, comme peuvent le dire d'autres ? On a déjà suggéré que ce n'est pas une question à laquelle on peut donner une réponse simple et qu'il faut là encore voir au cas par cas.... Il y a un apprentissage des situations à faire. C'est un premier enjeu très important.

Le deuxième enjeu, c'est peut-être de nous apporter des éléments de réflexion tout à fait fondamentaux sur le travail humain ou sur l'activité humaine en général. C'est plutôt de cette seconde question dont je voudrais parler à présent. Pourquoi le passage par le taylorisme peut-il nous apporter des éléments très importants de réflexion et d'analyse de l'activité humaine en général ?

Je crois qu'on peut dire que l'organisation scientifique du travail a essayé de pousser à son terme -parce qu'à sa manière on ne pourra pas faire mieux, mieux ou pire- le souci ou l'essai de simplifier l'activité humaine, c'est-à-dire de l'anticiper totalement, de la préparer de telle sorte qu'une fois qu'elle est préparée par d'autres, ceux qui

ont à l'exécuter " n'ont pas à penser ", comme a dit Taylor. Ils n'ont pas à penser leur usage d'eux-mêmes dans le travail :

■ Le taylorisme pose la question du rapport de l'homme au travail.

cela a été pensé par d'autres à l'avance, dans les moindres détails. Le calcul des temps et des mouvements sera fait avec une précision qui ne pourra pas, je crois, être égalée par la suite.

Alors on peut se poser la question suivante : est-ce que le projet et le principe du taylorisme ont été efficaces et réalisés tels que ses initiateurs le souhaitaient ? Si c'était vraiment le cas, on se demande pourquoi aujourd'hui on dirait : on va dépasser le taylorisme, on va faire autre chose. Et si ce n'est pas le cas, ou pas totalement le cas, alors pourquoi ? A la question pourquoi, on est mis sur la voie, justement : on va trouver quelque chose comme ce concept un peu énigmatique, mais fondamental de **l'activité humaine**.

Autrement dit, dans l'écart –et le pourquoi de cet écart- entre les projets du taylorisme et les réalités concrètes, dans les usines où il a été initié et expérimenté, je crois qu'on va rencontrer ce qu'on appelle l'activité.

C'est un enjeu très important, une sorte de raisonnement a fortiori. Si même dans le cas de l'organisation dite scientifique du travail (scientifique ce n'est pas rien, cela dit bien que c'est entièrement pensé, prédéterminé), si même dans ce cas-là, il y a quelque chose qui échappe à la prédétermination, à l'anticipation de l'activité, alors d'une certaine manière c'est que ça doit échapper toujours et partout. On peut sans doute tirer des conclusions générales, voire génériques sur l'activité humaine, de ce qui s'est passé autour du taylorisme.

Je voudrais illustrer cela par un exemple qui, je crois, permet de comprendre assez vite le deuxième intérêt du passage par le taylorisme.

**IL S'AGIT D'UNE ETUDE TRES IMPORTANTE, FAITE PAR DES ERGONOMES DU CONSERVATOIRE NATIONAL DES ARTS ET METIERS (LE CNAM DE PARIS), ANTOINE LAVILLE, CATHERINE TEIGER ET JACQUES**

**DURAFFOURG DE L'EQUIPE DU PROFESSEUR WISNER, DANS UNE ENTREPRISE DE FABRICATION DE COMPOSANTS ELECTRONIQUES, AUX ENVIRONS DES ANNEES 79/80. LE SCHEMA (N°1) REPRESENTE ICI RESUME DES SEMAINES DE TRAVAIL. ON PEUT LE COMMENTER ASSEZ SIMPLEMENT, MAIS IL Y A UN TRAVAIL CONSIDERABLE DE REGARD A LA LOUPE DE L'ACTIVITE DE TRAVAIL POUR ARRIVER A SCHEMATISER QUELQUE CHOSE QUE JE VAIS ESSAYER D'EXPLIQUER RAPIDEMENT.**

Ce document est paru dans un numéro de la revue “ *Le Nouvel Automatismes* ” en 1982, cosigné par trois ergonomes (qui nous ont beaucoup appris, avec le professeur Wisner) : Jacques Duraffourg, François Daniellou et François Guérin qui sont en activité et collaborent avec nous sur un certain nombre de terrains.

■ Un exemple en usine avec le travail prescrit, “ rationnel, logique, scientifique ”.

De quoi s’agit-il ? Il s’agit typiquement d’un mode de travail taylorien. Ce sont des opératrices placées

devant un convoyeur qui passe devant elles et qui ont donc un certain espace figuré dans le schéma du bas : c’est l’espace prévu, à l’intérieur duquel elles ont à réaliser un certain nombre d’opérations extrêmement précises, opérations prévues par le bureau des méthodes, donc marquées selon une séquence extrêmement précise.

Il y a l’opération 1, puis l’opération 2, puis l’opération 3. Cela doit se réaliser de manière séquentielle, dans le temps que le support en bakélite passe devant chaque poste de travail, dans l’espace prévu pour une opératrice - celle qui est étudiée ici.

Si j’ai bien compris, parce que je n’ai pas vu moi-même cette situation de travail (il est toujours un peu délicat de parler de situations de travail qu’on n’a pas vu, mais cela m’a été expliqué), l’opératrice prend devant elle, dans de petites boîtes, une série de résistances, de petites pattes qu’elle doit fixer, positionner à des endroits parfaitement précis, dans ce support en bakélite. Et puis, lorsque le support passe, l’espace prévu pour le poste de travail est ici de 86 cm et le temps dans lequel doivent être réalisées les 27

opérations est de 120 secondes, donc 2 minutes. Voilà les caractéristiques du poste de travail.

Ce qui est très intéressant, c'est évidemment ce qui se passe. Le premier constat à faire, c'est l'écart entre le schéma du bas et le schéma du haut. Il faut commencer en quelque sorte par le schéma du bas - ce qu'on pourrait appeler " le schéma théorique ", ou ce que les ergonomes vont appeler le schéma du travail prescrit, c'est-à-dire le travail qui a été prédéterminé, " scientifiquement pensé " par des gens qui ont fait des calculs de temps, d'efficacité, donc qui ont étudié cela vraiment dans le détail.

Ensuite, il y a les descriptifs d'opérations, qui ne sont pas sur ce schéma : ce que théoriquement l'opératrice doit faire à ce poste de travail. Cela a été pensé de la manière la plus " rationnelle " possible : vous voyez que la séquence se déroule en principe de manière linéaire. Ceux qui ont conçu cela (en toute bonne foi, je dirais) ont pensé que c'était la meilleure façon de séquencer, compte tenu des 27 opérations accomplies dans le temps du cycle, pour qu'il y ait le moins de perte de temps possible et que ce soit probablement aussi, je pense, le plus naturel possible pour la personne.

Vous voyez que le schéma du haut montre ce que les ergonomes appellent le travail réel, ce que cette opératrice a fait réellement, " réellement en général ", si je puis dire ! Autrement dit, je ne sais pas si ce schéma est exactement le même toute la journée, dans tout le cycle, mais c'est sans doute le schéma typique de l'activité.

J'emploie déjà ce terme " d'activité " de la personne à son poste de travail et vous voyez qu'il y a une différence assez considérable entre le schéma du bas -le schéma théorique- et le schéma du haut.

■ **Le travail réel, moins rationnel que le prescrit ? N'y a-t-il qu'une seule rationalité ?**

Ces schémas supposent la médiation d'un regard expérimenté. Il faut certainement tout le métier de l'ergonome pour arriver, peu à peu, à mettre sur papier le schéma de l'opération réelle de la personne, parce que - parenthèse mais très importante - si vous allez visiter cet atelier avec les indications qu'on vous a données sur le travail, avec ces schémas, vous ne verrez rien !

Il y a par conséquent tout un apprentissage du regard, de l'attention et de l'intérêt. Si vous ne savez pas qu'il y a des choses à

trouver, qu'il y a des différences à repérer, vous ne les trouverez pas. C'est un peu tout le défaut d'un tourisme industriel, si l'on peut dire, qui n'est pas aiguillé déjà par l'idée que c'est forcément plus compliqué que ce qu'on vous a dit.

Vous voyez que les deux schémas sont sensiblement différents. On peut relever, pour synthétiser, au moins deux éléments assez fondamentaux :

- D'une part, le schéma du haut a réduit l'espace : la personne a réussi (enfin est-ce que c'est réussi, il faut s'interroger), en tout cas a concentré dans un espace plus petit l'ensemble des opérations.
- Et puis le deuxième constat qu'on peut faire, "à vue de nez" si vous me permettez, c'est que ce schéma du haut est beaucoup plus enchevêtré que l'autre. Les ergonomes ont dessiné une sorte d'araignée et vous voyez les opérations se recouper, avec semble-t-il des retours en arrière.

En résumé :

◆ Vous avez en bas ce qui est "**a priori**", ce qui est antérieur à l'activité de la personne. C'est le dessin, le schéma théorique des 27 opérations, schéma conçu de bonne foi par le bureau des méthodes, avec le souci d'efficacité, de rationalité.

Je ne peux pas exactement dire quelles sont les raisons qui commandent cette séquence, cet ordre rationnel, mais je suppose qu'il faut -par exemple- prendre 1, 2, 3 qui sont des résistances placées dans les boîtes à gauche - si on pense que le support va de gauche à droite, à fixer à peu près dans la même région, de telle sorte que les composants fixés n'encombrent pas le support, pour qu'on puisse fixer les autres sans démolir ce qu'on a fait.

Et puis dans l'axe des ordonnées en quelque sorte, c'est la profondeur c'est-à-dire qu'il y a des opérations réalisées en se penchant en avant. Au contraire celles qui sont en bas sont celles qui sont proches de soi.

Voilà comment est pensée non pas l'activité mais l'exécution, dans la mesure où ce principe d'utilisation du travail humain juge que c'est tellement bien pensé (je le dis sans ironie) qu'on ne voit pas comment on pourrait faire autrement. Un rationalisme bien établi permet d'imaginer que "ça y est" : on a pensé le travail à la place des autres et comme cela on ira plus vite, on produira davantage, etc....

◆ En haut, c'est le **schéma réel**, la façon dont l'opératrice réduit l'espace, l'envergure de son poste de travail et le modifie. Parce que si l'on va dans le détail, on verra qu'il y a des interversions, que les opérations, les chiffres en haut ne se suivent pas selon la séquence des nombres entiers comme en bas. De prime abord, le schéma de la partie inférieure paraît raisonnable et clair, aéré, tandis que le schéma de la partie supérieure paraît enchevêtré et un peu déraisonnable. Simplement, on peut se demander pourquoi l'opératrice serait déraisonnable par goût. Elle a déjà sans doute assez de difficultés à faire son nombre de cycles dans la journée, donc on ne peut pas en rester là.

La question fondamentale est la suivante : qu'est-ce qui fait qu'on passe d'un schéma à l'autre ? A partir de ce simple constat d'une différence entre les schémas, je vais en tirer une généralisation, peut-être critiquée et critiquable, ce que les ergonomes qui sont plus prudents et sont des professionnels ne feront certainement pas. J'en tire quatre conclusions qui me paraissent très générales, c'est-à-dire traverser toutes les situations humaines de travail - et peut-être même, d'une certaine manière, toutes les situations d'activité humaine.

J'emploie le terme d'activité parce qu'en passant de l'un à l'autre schéma, on rencontre justement quelque chose, ce qu'on peut appeler **l'activité**, justement marquée par ces quatre caractéristiques, ces quatre propositions d'ordre absolument général que je vais développer à présent. Quatre propositions qu'on pourrait dire spécifiquement ergologiques.

**Le premier point**, c'est l'écart que les ergonomes, dans des situations bien précises, notamment lorsqu'il y a organisation scientifique du travail, appellent la distinction entre le travail prescrit (ici, pensé théoriquement, à l'avance) et le travail réel (ce qui a été fait réellement par une personne dans un lieu particulier). Cet écart est un peu le point de départ de l'ergonomie : il est devenu tellement commun qu'aujourd'hui on ne se rend pas compte de tous les enjeux fondamentaux dont il est porteur.

<p>■ <b>1<sup>ère</sup> proposition :</b>  <b>l'écart entre le prescrit et le réel est universel.</b></p>	<p>Cet écart-là est, je crois, universel. Pour toutes sortes de raisons : notamment de variabilité des situations d'activité - et aussi de ce qu'est vivre pour tout un chacun - et donc vivre au travail. Pour ces deux raisons</p>
---	--

qui se combinent à d'autres, cet écart-là me paraît universel. Autrement dit, quelle que soit la situation, entre le travail qu'on pense **avant** de le faire [qu'on pense soi-même, mais souvent que les autres pensent à votre place] et la **réalité** de ce travail, il y aura toujours un écart. Je pense que l'on peut dire qu'il a toujours existé depuis que l'humanité existe, y compris depuis que nos ancêtres très lointains ont commencé à tailler des pierres, des galets, les premiers bifaces.

Voilà donc la première proposition : cet écart-là est universel. C'est, je dirais, une première caractéristique concernant l'activité, toute activité humaine.

■ 2<sup>ème</sup> proposition : le contenu de l'écart est toujours resingularisé. Le deuxième principe paraît aller exactement en sens inverse. Mais c'est justement tout l'intérêt, c'est parfaitement cohérent. Vous savez qu'il y aura toujours un écart et vous ne pouvez jamais le prévoir. Il faut, si je puis dire, mettre cet écart en histoire. Vous savez que vous devez aller à la rencontre d'un écart, mais vous n'avez jamais tous les outils suffisants pour savoir d'avance quel sera cet écart.

Exemple : dans la situation en usine dont nous parlons, vous avez une opératrice. Rien ne dit que la même opératrice, et a fortiori une autre avec une morphologie différente, des caractéristiques différentes de toute nature, rien ne dit qu'elle suivra tout le temps le même schéma. Certes, vous savez que vous aurez, par rapport au schéma théorique, un schéma réel différent. Mais sans aller voir, sans apprendre en allant voir, je dirais en discutant aussi avec la personne, vous n'arriverez pas à expliciter cet écart. Donc, cet écart est toujours singulier.

Par conséquent une proposition universelle -vous avez toujours à chercher un écart- est suivie d'une deuxième proposition : cet écart est toujours partiellement singulier. Je ne veux pas dire qu'il est totalement singulier : vous pouvez faire des hypothèses ; il y a des régularités, des tendances, mais si vous voulez aller dans le détail, il faut aller apprendre de la situation réelle, de l'activité réelle quel est cet écart.

Je synthétise cette idée en disant que l'écart est toujours à **mettre en histoire**, parce que c'est une histoire particulière, l'histoire de cette opératrice avec ses caractéristiques morphologiques,

psychiques, culturelles. C'est l'histoire de cette opératrice qui fait que ce schéma-là a cette forme-là.

**Troisième proposition.** On a dit : “ ici [schéma du bas], c'est rationnel ”. Oui mais, va-t-on dire que là [schéma du haut], c'est irrationnel ? Comme je disais tout à l'heure, on ne peut pas aller très loin avec cette hypothèse. Pourquoi une personne qui a assuré son travail toute la journée, un travail difficile, se le compliquerait-elle en développant des comportements irrationnels ? Donc, ce n'est pas cela.

Attention : le schéma du haut n'est pas totalement différent de celui du bas ! Cela ne veut pas dire qu'il y a une rationalité qui s'opposerait complètement à une autre, pas du tout. Chaque fois qu'il est question d'activité de travail, il faut absolument éviter l'unilatéralité, le tout ou rien. Il y a une certaine rationalité qui n'est pas absente, qui se retrouve d'ailleurs un peu globalement dans la figure de la courbe sur le schéma du haut. Mais cela veut dire qu'une autre rationalité entre en jeu.

■ 3<sup>ème</sup> proposition :  
l'écart renvoie à  
l'activité du corps -  
soi.

On peut constater ici, dans l'interversion des opérations, que celles qui ont été regroupées par l'opératrice sont au même niveau de profondeur. C'est par exemple les opérations 16 et 20. Certaines vont se suivre alors qu'elles ne se suivaient pas dans le schéma du bureau des méthodes, parce que la personne a trouvé certainement plus pertinent, une fois qu'elle a le bras dans la profondeur, de regrouper des opérations qui se situent à peu près au même niveau pour elle. Donc, il y a une rationalité à prendre en compte. Déjà **cela signifie qu'il n'y a jamais une seule rationalité dans le travail.** C'est très, très important.

**MAIS EN MEME TEMPS, ON PEUT POSER LA QUESTION (ET LA CA DEVIENT COMPLIQUE, JE M'EXCUSE DU TERME UN PEU ABSTRAIT) : QUELLE EST L'ENTITE QUI RATIONALISE ICI ? LE SCHEMA DE LA PARTIE INFERIEURE, C'EST LA RATIONALISATION DE L'INGENIEUR –OU PLUTOT DU TECHNICIEN DU BUREAU DES METHODES- QUI A SES QUALITES, SA GRANDEUR, QUI A MANIFESTE SA TRES GRANDE EFFICACITE PRODUCTIVE, ECONOMIQUE, CERTES. ON VOIT BIEN DE**



### QUI IL S'AGIT. MAIS LA, POUR LE SCHEMA DU HAUT, QUELLE EST L'ENTITE QUI RAISONNE ?

Et qu'est-ce que raisonner ? Alors vous me direz “ mais raisonner, on sait ce que c'est ”. Non, parce que si vous demandez à la personne pourquoi on a ce schéma du haut et non pas celui du bas, sur le moment elle sera incapable de vous le dire. Elle vous dira un certain nombre de choses et pour d'autres, il faudra qu'elle réfléchisse. Parfois, elle n'arrivera pas à comprendre elle-même.

Qu'est-ce que je veux dire par là ? Qu'il y a, à la fois des raisons explicites, des choix qui sont faits au niveau de la conscience, mais en même temps -et tout cela s'entremêle- des choix qui sont faits au niveau, je dirais d'une économie, mais d'une économie du corps. Par exemple, raccourcir la posture. La personne n'a pas besoin de se dire : “ ah ! Je vais raccourcir ma posture ”. Je dirais presque naturellement, pour éviter la fatigue, pour tenir les cadences, elle a trouvé, elle a recréé dans l'infiniment petit des modes opératoires, des séquences qui rendent vivables la situation ; et vivable au sens très physiologique, très musculaire, très corporel. Pas seulement, mais il y a cela aussi.

On peut avancer d'autres raisons : je pense que le fait de réduire l'envergure à 50 cm (je suppose, je n'en suis pas sûr, il faudrait voir au cas par cas, là encore) cela permet d'éviter de mordre sur le voisin ou la voisine. En effet, il y a sans cesse des aléas : les ergonomes montrent que **la recomposition**, cela se fait beaucoup pour gagner du temps, parce que sans cesse les pattes de résistances ne sont pas exactes, n'ont pas le bon écartement pour rentrer dans les trous. Par conséquent, il faut prendre un peu de temps pour les écarter, et les opératrices le savent.

Donc, il y a des aléas. Si vous utilisez tout l'espace et tout le temps, si jamais les aléas sont trop nombreux, alors comme on disait sur les chaînes, disait, “ le travail coule ”, c'est-à-dire que l'on va s'étendre chez la voisine, cela va générer une situation critique. Par conséquent, quelque chose qui est plus ou moins conscient fait dire à l'opératrice : “ il ne faut pas que je gêne ma voisine ”. Alors, on se demande : mais **qu'est-ce** qui rationalise ici ?

Sur le schéma théorique, celui du bureau des méthodes, on peut dire qu'on voit à peu près les raisons “ claires et distinctes ”, comme aurait dit Descartes, pour séquencer les opérations. Mais sur

l'autre schéma, c'est beaucoup plus compliqué. Moi, je dis : cette entité qui rationalise, c'est le "corps – soi", c'est-à-dire quelque chose qui traverse aussi bien l'intellectuel, le culturel, que le physiologique, le musculaire, le système nerveux.

Je ne peux pas faire de barrière très nette à l'intérieur de cette entité pour savoir **qui** est-ce qui décide. C'est **tout** à la fois : ce sont des arbitrages compliqués à l'intérieur d'une entité qui va du plus biologique au plus culturel. Et je ne vois pas comment on peut faire autrement pour savoir comment on passe d'un schéma à l'autre : qui choisit, qui délibère ?

Donc, troisième proposition générale. Qui gère cet écart : c'est l'activité d'une entité un peu énigmatique que j'appelle le "corps soi" ou le "soi corps", mais on peut trouver autre chose. Simplement, cela met le doigt sur **la difficulté à penser le sujet de l'activité**, parce que ce n'est ni le sujet parfaitement conscient, ni le sujet parfaitement inconscient, enfin cette entité traverse tout cela. L'activité renvoie à cela.

**Enfin, quatrième et dernière proposition générale.** C'est le rôle entre l'activité et disons les valeurs. Il y a toujours des valeurs en jeu dans l'activité. Evidemment, si vous dites "le travail, c'est simple", si vous pensez (et on l'a longtemps pensé) que le travail, c'est ce qu'en disaient les organisateurs tayloriens, les auteurs de ce schéma théorique, qui est un bon travail mais qui marque ses limites, alors de ce point de vue-là, quand on dit qu'il y a des valeurs là-dedans, vous ne verrez pas très bien où elles nichent.

■ 4<sup>ème</sup> proposition : Mais à partir du moment où vous savez que l'écart renvoie à un débat de valeurs. l'écart est universel, qu'il y a par conséquent dans le travail d'autres raisons qui jouent en plus de celle des organisateurs, cela veut dire que la personne fait des **choix** ! Elle fait des choix conscients ou inconscients, comme je le disais tout à l'heure, mais elle fait des choix. Et si elle a des choix à faire, c'est en fonction de critères – et donc en fonction de valeurs qui orientent ces choix. On ne peut pas y échapper. Et alors, il y a des débats – ce que j'appelle des "débats de normes" qu'on ne voit généralement pas - et on a tort de ne pas les voir parce que c'est fondamental dans le travail. Il y a des débats de normes internes à la plus petite activité de travail, la plus infime.

Là aussi, dernière difficulté, c'est que ces débats sont à la fois :

- des débats de soi avec soi. Ils sont liés à ce que j'ai appelé l'économie ou la rationalité, pas forcément du décideur ici, mais du corps. S'économiser, économiser la fatigue, tenir les rythmes, tenir les cadences... Oui cela fait partie des valeurs en jeu. Il y a aussi des valeurs qui tiennent à d'autres débats. Je me dirai peut-être : " eh bien oui, je suis fatigué, mais dans l'entreprise, il faut tenir les cadences !" parce que, que je sois d'accord ou pas avec la manière dont l'entreprise est gérée, dont elle m'utilise, il n'empêche que ce poste-là c'est aussi mon travail, c'est aussi mon salaire. Donc je peux être content ou pas content, mais dans mes débats internes, conscients ou inconscients, je ne peux pas éliminer cette question ;
- et puis il y a des débats, des valeurs qui sont d'ordre social, ce que j'appellerais " le bien vivre ensemble " et qui font cette espèce d'accordéon permanent entre le global et le microscopique. Si mon opératrice, ici, se préoccupe de ne pas déborder, de ne pas laisser 'couler son travail' pour ne pas gêner la voisine, eh bien cela fait partie des valeurs, disons du vivre ensemble. Si je crois que je dois me battre même dans l'infiniment petit pour rendre vivable la vie de ma voisine, c'est que je crois à quelque chose comme le vivre ensemble et que la politique pour moi a une certaine valeur, dès lors que cela a de la valeur au niveau microscopique.

Mais il y a aussi des situations où il peut y avoir des crises, des conflits. Où au contraire, je ne me pose pas cette question, je ne mets pas cette valeur en jeu. Je soutiens au contraire la valeur contraire parce que ma situation est déjà tellement pénible à vivre que je ne veux pas savoir ce qui se passe à côté, ou bien je suis en conflit avec les autres.

Ce sont les valeurs qui entrent en jeu. Tout ce passage du schéma d'en bas au schéma d'en haut, inclut un complexe de valeurs. Et **si l'on ignore ce débat de valeurs, on ne comprend pas le travail**, parce qu'on ne comprend pas pourquoi on est passé de l'un des schémas à l'autre.

Je terminerai là-dessus : passer de ce schéma à l'autre, cela veut dire que les principes du taylorisme ont à la fois partiellement réussi et en même temps partiellement échoué. Ils ont réussi, ils ont développé

une productivité prodigieuse etc. mais en même temps, la réalité a toujours été sensiblement différente des principes. Et à certains moments cela pose problème. C'est-à-dire que cet écart-là cesse progressivement d'être pour une large part inconscient, massivement informulé ; il est socialisé et à un certain moment, le taylorisme ça ne marche plus. C'est ce qu'on a vu finalement en Europe dans les années autour de 68. Ensuite, il faut trouver autre chose.

On a donc là un peu l'idée qu'en trouvant ses limites, le taylorisme nous apprend des choses finalement fondamentales sur l'activité. On rencontre l'activité humaine qui aurait ces quatre caractéristiques :

- il existe toujours un écart ;
- cet écart est toujours resingularisé ;
- l'entité qui conduit et qui arbitre cet écart est une entité à la fois âme et corps, comme disait la philosophie ;
- et l'arbitrage mobilise un complexe de valeurs : le travail est toujours rencontre de valeurs.

Yves Schwartz est philosophe, professeur à l'Université de Provence. Membre de l'Institut Universitaire de France pendant dix ans, il est responsable depuis vingt ans du dispositif pluridisciplinaire d'enseignement et de recherche sur le travail et l'épistémologie comparée des savoirs (APST, analyse pluridisciplinaire des situations de travail) associant chercheurs et acteurs de la vie économique et sociale. Il a notamment publié : *Expérience et connaissance du travail* (Messidor, Paris, 1988) ; *Le paradigme ergologique ou un métier de philosophe* (Octarès, Toulouse, 2000). Il a également dirigé l'ouvrage collectif : *Reconnaissance du Travail, pour une approche ergologique* (PUF, Paris, 1997).