

# De la contrainte à l'idéologie

Philippe Davezies,

**Mots clefs** : ergonomie, conception, conduite de projets.

*Synthèse du séminaire du CRIAST « La transformation du travail face aux contraintes économiques ». Paris, 1989.*

Il est délicat de rendre compte d'un débat qui a souligné nos difficultés à faire pénétrer le point de vue du travail dans les bureaux d'étude.

Au delà de la richesse des expériences qui se sont exprimées, cette confrontation a en effet révélé notre faible capacité à penser ces difficultés.

Celles-ci me semblent cependant pouvoir s'organiser autour de deux axes :

- l'axe des rapports de production qui conditionne très fortement la structure du processus de conception,

- un axe plus idéologique qui tente de rendre compte de l'adhérence des concepteurs à cette structure.

L'étayage mutuel de ces deux dimensions pourrait expliquer la capacité, de résistance de certains comportements des concepteurs en dépit de leur rationalité très limitée.

1°) Le processus de conception se développe dans le cadre de rapports de production particuliers.

La première idée qui vient à l'esprit, pour tenter de rendre compte des difficultés à faire entrer le point de vue de l'homme dans le processus de conception, consiste à évoquer les contraintes économiques qui pèsent sur les concepteurs.

Or, de ce point de vue, les choses ne se présentent pas de façon simple.

Au premier abord, les contraintes économiques semblent avoir un effet relativement faible sur les concepteurs. Lorsque le fonctionnement de la machine est en jeu, on ne bute pas sur les contraintes financières. En cas de pépin technique une partie du dispositif peut être reprise sur la planche à dessin sans que la dépense constitue un obstacle.

En revanche, la contrainte économique resurgit dès que les futurs opérateurs sont évoqués, alors même que, dans bien des cas, leur prise en considération pourrait accroître l'efficacité de l'investissement.

Si la contrainte financière existe bien, elle se manifeste donc de façon différentielle selon que l'on parle du dispositif technique ou des futurs opérateurs.

Cette différence d'impact est soutenue par la chronologie du projet.

Au fur et à mesure de son développement, la structure financière du projet se précise, les marges disponibles pour modifier son orientation se resserrent. Plus le projet approche de son terme, plus il devient difficile d'obtenir des modifications importantes.

Cette chronologie du développement du projet, du général au particulier, est évidemment difficilement contestable en tant que telle. Mais cette chronologie recouvre une hiérarchisation des objectifs qui caractérise notre système économique. Le projet repose au départ sur des choix économiques et technologiques déterminés par la structure du marché. Ce n'est qu'en fin de course que la présence des futurs opérateurs sera envisagée sous l'angle extrêmement étroit de l'hygiène et de la sécurité. Et encore cette dimension n'intervient-elle le plus souvent que pour mettre l'installation en conformité avec la législation.

Au bout du compte, le processus de conception n'apparaît pas comme un processus purement technique. Les formes dans lesquelles il se développe en font un processus de reproduction de rapports sociaux dans lesquels la production n'a pas pour objectif la satisfaction des besoins mais la réalisation du profit.

La seule ergonomie qui est spontanément intégrée au projet est l'ergonomie de produit. Dans la mythologie ambiante, le client est roi alors que le travailleur est demandeur d'emploi...

Notre intervention dans la conduite des projets industriels possède donc un caractère contradictoire.

Elle est tolérée voire demandée par les directions dans la mesure où celles-ci perçoivent dans nos modalités d'accompagnement des projets la possibilité d'accroître l'intégration des opérateurs à l'entreprise.

Facteur de réussite de l'investissement et d'amélioration du climat social, l'intervention ergonomique peut en effet s'inscrire relativement facilement dans la politique d'une entreprise déterminée qui en fait une arme contre la concurrence.

Il en va tout autrement lorsque l'on passe du cas particulier au cas général. Il est clair que la majorité des directions d'entreprises considère comme tout à fait sulfureux un processus qui, valorisant le savoir et l'expérience des opérateurs, accroît leur capacité de résistance et de négociation.

Une telle démarche introduit en effet un potentiel de rupture par rapport à des mécanismes de domination qui au-delà des aménagements de façade demeurent au cœur de l'organisation de notre société.

Nous ne disposons pas d'analyses sur les facteurs qui font qu'une entreprise va demander ou au contraire rejeter notre intervention. Il semble cependant au premier abord que ceux-ci ne soient pas indépendants de la structure de l'investissement dans l'entreprise et dans la branche, et par là même des formes que prennent les transferts de valeur dans la société....

Envisagés sous cet angle, l'exaltation de l'expérience des opérateurs d'un côté, le recours à la sous-traitance d'un autre forment un système dont nous ne percevons encore que trop confusément la cohérence et les contradictions.

## 2°) Idéologie et conception

La deuxième question concerne la façon dont ces mécanismes sont portés au jour le jour par les concepteurs.

Une première constatation relevée par de nombreux intervenants tient à la façon dont les concepteurs expriment la contradiction que nous avons soulignée entre le fonctionnement global du système et la rationalité d'un projet particulier.

Confronté aux demandes de l'ergonome, du médecin ou de l'inspecteur du travail, le concepteur pose la question de la légitimité :

"Quel texte de loi, quelle norme, quel argument va me permettre de justifier l'ajout au projet d'aménagements orientés vers les opérateurs ?"

Ce "qu'est-ce qui va justifier ?" témoigne des contraintes idéologiques qui pèsent sur le processus de conception.

Le concepteur demande à être contraint. Mais nous pourrions tout aussi bien dire qu'il demande à être libéré du système de normes que la direction s'efforce d'imposer dans l'entreprise.

Mais à moins de considérer les concepteurs comme pures victimes - ce que nous contestons pour les opérateurs de base - il nous faut chercher au delà pour comprendre ce qui pousse les concepteurs, eux mêmes salariés à reproduire un pareil système, parfois jusqu'à la caricature.

En effet les utilisateurs ne sont pas invités à investir leur expérience professionnelle dans les projets les concernant pas plus qu'il ne sont invités ... présenter leurs observations après le démarrage.

Mais les choses vont plus loin.

L'observation fine d'un grand bureau d'étude montre que les différentes catégories professionnelles qui le composent, dessinateurs, préparateurs, metteurs au point, ne communiquent pas.

Tout se passe comme si, une fois éliminée l'exigence de confrontation avec le réel, une fois érigée l'illusion de l'absolue cohérence interne du processus de conception, la communication des différentes catégories de concepteurs entre eux n'avait plus ni intérêt ni sens.

Ces observations conduisent à penser que l'organisation actuelle du processus de conception fonctionne sur la manipulation d'une caractéristique profonde de tout être humain : la capacité, le besoin de croire que pourrait exister un objet qui répondrait de façon définitive à la question du manque.

Le savoir technique est un des candidats à l'occupation de cette place. Il prend alors la forme d'une idéologie avec ce qu'un tel processus suppose de fermeture autour de l'objet idéal.

Si nous ne disposons pas à l'heure actuelle des éléments qui permettraient de développer cette idée autrement que comme une hypothèse de travail, il n'en demeure pas moins que les débats au sein du CRIAST posent la question d'un double ancrage des modalités actuelles de conception dans le mode de production et dans le système psychique des concepteurs.

A partir de ces considérations, il serait possible en suivant la dynamique propre aux concepts que nous avons utilisés de pointer les conséquences en terme d'action pour les ergonomes.

Ce ne serait cependant qu'un exercice abstrait car si nous faisons face au jour le jour à ces difficultés, nous demeurons visiblement incapables d'en donner la théorie....

Fichier daté du 04/10/1989