



HAL
open science

Travail prescrit-travail réel : du prédictible à l'imprévisible

Sylvain Leduc

► **To cite this version:**

Sylvain Leduc. Travail prescrit-travail réel : du prédictible à l'imprévisible. Progressistes : Science, Travail et Environnement, 2018, pp.42-43. hal-03660473

HAL Id: hal-03660473

<https://amu.hal.science/hal-03660473>

Submitted on 15 Sep 2022

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

FORMATION

Travail prescrit-travail réel : du prédictible à l'imprévisible



Évoquer les concepts de travail prescrit et de travail réel c'est parler de ce qui advient alors même que cela ne semble pas imaginable pour en venir à considérer que tout est possible. L'objectif est de répondre à deux questions fondamentales : pourquoi ce qui doit être n'est pas ? et quelle réponse apporter à ce qui peut arriver ?

PAR SYLVAIN LEDUC*

DES CONCEPTS FONDATEURS : LES MOTS JUSTES

Dès 1969, l'ergonomie est définie comme « l'étude scientifique de la relation entre l'homme et ses moyens, méthodes et milieux de travail » avec comme objectif d'adapter le travail à l'homme. Or, pour comprendre les « interactions entre les humains et les autres composantes d'un système », il est nécessaire de disposer soit de connaissances directement opérationnelles, qui en précisent donc la teneur, soit de les développer.

Dans le cas du *travail prescrit*, c'est la prédiction qui prévaut ; c'est-à-dire que le futur est envisagé (ce qui doit être ou advenir) sur la base de règles, d'un modèle logique, un peu comme le font les mathématiciens, voire les statisticiens... mais ces derniers y mettent une certaine prudence puisqu'ils parlent souvent de « probabilité ». Dans le cas du *travail réel*, il s'agit de prévoir le futur réel possible et improbable. Autrement dit, c'est essayer d'anticiper sur ce tout ce qui peut advenir. Dans le cas du travail, c'est plus une prévision, car la situation future est considérée au regard de la situation actuelle et de ses possibilités d'évolution. Ainsi, à titre de comparaison, les premiers météorologues ont fait des *prévisions* – comme tout un chacun peut s'y essayer – puisqu'ils se sont efforcés de préciser le temps à venir à partir d'obser-

vations du jour même : s'il pleut aujourd'hui, alors il est fort probable qu'il pleuve demain. Mais très vite des règles sont introduites pour affiner ces prévisions grâce aux connaissances formalisées sur la saisonnalité, la localisation géographique, les mécanismes thermiques et dynamiques (anticyclones et dépressions...). Aujourd'hui,

Le réel, qu'il est possible de qualifier comme une « évolution par rapport au prescrit », est complexe à expliquer mais tient en grande partie à la présence du facteur humain.

les météorologues font essentiellement des *prédictions*, puisqu'ils utilisent des modèles mathématiques. Les ergonomes de l'activité, quant à eux, s'inscrivent plutôt dans le registre de la prévision.

La distinction prévision/prédiction n'est pas qu'une affaire de vocabulaire, elle rend compte de la perspective adoptée en ergonomie de l'activité non seulement pour rendre compte de ce qui se passe ici et maintenant, mais surtout de ce qui peut se passer.

Le réel, qu'il est possible de qualifier comme une « évolution par rapport au prescrit », est complexe à expliquer mais tient en grande partie à la présence du facteur humain. En effet, ce qui caractérise l'homme, c'est sa variabilité intrinsèque : il peut être grand ou petit en taille, jeune ou âgé, de genre mascu-

lin ou féminin et surtout une même personne a un état qui varie tout au long d'une journée, plus ou moins éveillé le matin, plus ou moins disponible à tel ou tel moment. En un mot, l'homme ne se caractérise pas comme une constante mais bien plutôt comme une « variable » qui représente à la fois une grande ressource d'adaptabi-

lité aux changements auxquels il est exposé et aussi une certaine difficulté quant à prédire ce qu'il va en être dans les faits. L'enjeu alors est moins de prédire – dans la mesure où l'homme ne se résume pas à une simple équation – que de s'assurer que l'ensemble des conditions où il va œuvrer puisse en tenir compte pour qu'il y trouve des ressources afin de faire face à l'adversité du réel. Il s'agit donc de le prévoir.

DEUX EXEMPLES POUR OPÉRATIONNALISER CES CONCEPTS

Afin de mieux saisir la portée des concepts de prescrit et de réel, voici deux exemples. Le premier se référant aux situations de la vie quotidienne, le second à un incident de l'aviation rapporté dans le film *Sully*, de Clint Eastwood, sorti en 2016.

La hauteur de la table et de la chaise : un sujet très fréquemment adressé aux ergonomes. Leurs interlocuteurs pensent bien souvent qu'un tel expert est celui qui est le plus à même de donner une indication sur ce point. Donc, quelle est la bonne hauteur pour une chaise et une table ? Même si cette problématique peut apparaître essentielle – il n'y a qu'à voir les nombreuses offres commerciales vantant les mérites du travail debout (tendance du *standing at work*) –, c'est oublier qu'il ne s'agit somme toute que d'une table et d'une chaise. Or, et jusqu'à preuve du contraire, des dizaines de milliers d'enfants dans les écoles ont passé de nombreuses heures assis, sur des chaises en bois avec une assise située aux alentours de 40 cm et un plan de travail environ 30 cm au-dessus, sans pour autant qu'il soit observé une recrudescence d'escarres au niveau du postérieur ou de déformations du dos. Par conséquent, pour répondre à cette question de la hauteur idoine, la consultation des bases de données normatives sur les caractéristiques anthropométriques des populations peut être suffisante. Ces bases, qui tiennent compte de nombreux paramètres comme l'âge, le genre, l'origine géographique, offrent une réponse précise pour prédire la hauteur « idéale » ; elles apportent ainsi une réponse au travail prescrit et permettent à tout un chacun d'être assis à la



L'amerrissage sur l'Hudson en janvier 2009 illustre l'écart entre travail prescrit et travail réel.

« bonne » hauteur, ni trop haut ni trop bas, dès lors qu'il a besoin de s'asseoir. Néanmoins, ce n'est pas toujours le cas. Dans la « réalité », il peut être nécessaire d'être assis mais, d'une part, des changements de position sont possibles en réponse à des événements plus ou moins prévus et, d'autre part, le « fameux » modèle anthropométrique de l'homme ou de la femme moyens ne s'applique pas totalement. Tout un chacun n'a pas des mensurations idéales. Alors, la norme de ce qui est prédictible montre ses limites face à l'imprévisibilité de l'activité réellement mise en œuvre par un utilisateur singulier dudit siège. Cette distinction entre la prédiction du travail prescrit et l'imprévisibilité du travail réel montre, dans le cas de la table et de la chaise, que tout l'enjeu est de concilier ces deux aspects pour prévoir des situations de travail qui soient adaptées au travail réel.

Le second exemple se réfère à un amerrissage sur l'Hudson. Pour rappel, le 15 janvier 2009, le vol 1549 de la compagnie US Airways percute, quelques minutes après le décollage, un groupe de bernaches du Canada, ce qui provoque la perte de puissance des réacteurs et oblige le pilote à faire un amerrissage d'urgence dans le fleuve. L'accident n'a fait aucune victime. Ici, les experts ont attendu des pilotes certaines actions, conformément aux procédures définies en cas d'incident au décollage : le fameux « travail prescrit ». Pour autant, les pilotes ne les ont pas mises en œuvre, non qu'ils ne les aient pas respectées, mais tout simplement parce qu'en situation « réelle », à la suite de la collision inattendue, les pilotes ont mis un cer-

tain temps à réagir, en partie du fait de la compréhension de l'événement et de la gestion de

Il apparaît essentiel de connaître les travailleurs, ce qu'ils ont à faire et font réellement – aussi bien en situation nominale, quand tout va bien, qu'en situation dégradée, quand tout va mal! –, et cela au regard des ressources mobilisables et mobilisées.

la frayeur ressentie. Tout cela a pris un temps certain, dont la durée est difficilement prédictible, et variable d'une personne à l'autre. La probabilité de ce type d'incidents est extrêmement faible, aussi est-il difficile de prévoir la réaction « temporelle » desdits pilotes. Pour autant, le réel a bien eu lieu et les pilotes ont réussi à maîtriser la situation : ils ont fait face au réel.

DES RÉALITÉS D'INTERVENTION : LA SANTÉ AU TRAVAIL

Dans l'univers du travail, il est possible également d'appliquer ce cadre conceptuel aux enjeux de la santé dans la perspective de bénéfices immédiats et différés. Le cas des troubles musculo-squelettiques en constitue une illustration intéressante. En effet, les études épidémiologiques menées sur des cohortes de travailleurs ont identifié des facteurs pouvant altérer leur santé dans des conditions données. Ces pathologies ostéo-articulaires affectent principalement les articulations des membres supérieurs (épaule, coude, poignet) et le rachis (vertèbres cervicales, dorsales et lombaires). Elles sont très présentes dans les pays industrialisés : en France, elles constituent la première cause de maladie professionnelle !

Aujourd'hui, il existe un modèle plurifactoriel qui permet de prédire leur survenue dès lors que des opérateurs sont exposés à des tâches comportant des contraintes biomécaniques, que ce soit au plan du rythme des sollicitations ou des angulations. Des abaques sont développés et repris dans des méthodes du type RULA ou

préservation, voire du développement, de la santé des travailleurs. Sur ce point, il peut être intéressant de considérer une situation de travail comme une situation d'entraînement sportif. Ce dernier vise à maintenir une certaine forme physique et psychique, voire à soutenir le développement d'une performance : courir plus vite, plus longtemps, sauter plus haut, plus loin... Or l'enjeu est alors de procéder aux exercices qui vont y contribuer – au regard de leur prédictivité – tout en ménageant le corps afin de pouvoir s'entraîner de nouveau en tirant du plaisir, c'est-à-dire tenir compte du réel.

Tous ces aspects sont transposés à l'univers du travail. Dans ce cas, il apparaît essentiel de connaître les travailleurs, ce qu'ils ont à faire et font réellement – aussi bien en situation nominale, quand tout va bien, qu'en situation dégradée, quand tout va mal! –, et tout cela au regard des ressources mobilisables et mobilisées. C'est ici qu'intervient l'adaptation des systèmes de travail pour prévoir des situations qui préviennent l'apparition des troubles de santé.

EN CONCLUSION...

In fine, pour les ergonomes, parler de travail prescrit et de travail réel c'est mettre en perspective deux représentations du travail : l'une sur ce qui est attendu et souhaité – par ceux qui prédisent le travail –, l'autre sur ce qu'il est et peut être – par ceux qui le réalisent. L'enjeu est alors de les rapprocher par la construction de compromis ; c'est ici que toute la dimension d'ingénierie des systèmes de travail intervient grâce à la mobilisation de ceux qui connaissent le mieux le réel du travail : les travailleurs qui le font au quotidien. ■

*SYLVAIN LEDUC est ergonomiste, maître de conférences à l'université d'Aix-Marseille, président de la Fédération européenne des sociétés d'ergonomie.