



**HAL**  
open science

# La prescription ordinaire. Circulation et énonciation des règles au travail

Jérôme Denis

► **To cite this version:**

Jérôme Denis. La prescription ordinaire. Circulation et énonciation des règles au travail. *Sociologie du Travail*, 2007, 49 (4), pp.496-513. 10.1016/j.soctra.2007.09.003 . halshs-00265638

**HAL Id: halshs-00265638**

**<https://shs.hal.science/halshs-00265638v1>**

Submitted on 19 Mar 2008

**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.

# La prescription ordinaire

## Circulation et énonciation des règles au travail

Jérôme DENIS

TELECOM ParisTech  
Département Sciences Économiques et Sociales  
46, rue Barrault  
F-75634 Paris Cedex 13  
01 45 81 76 11  
<http://ses.enst.fr/denis>

### **Résumé**

À la suite de récents développements de la sociologie de la prescription, cet article cherche à retravailler l'opposition devenue classique entre « travail prescrit » et « travail réel ». À partir d'une ethnographie de la prescription ordinaire, il souligne la diversité des points d'ancrage des règles dans l'activité. Pour être constituée en ressource pour l'action, la règle nécessite en effet des appuis techniques et humains. À côté des écrits officiels habituellement désignés, la prescription s'actualise au quotidien grâce, d'une part, à de nombreux artefacts qui inscrivent les règles au cœur de l'exécution et, d'autre part, au travail largement invisible effectué par certains opérateurs qui se constituent en véritables relais prescriptifs, maillons essentiels d'une prescription répartie dans le temps de l'activité, dans l'espace de la production et dans l'organisation du travail.

### **Mots clés**

Prescription ; Règles ; Ethnographie ; Écrit ; Artefacts ; Travail invisible ; Production audiovisuelle

Denis, J., 2007. « La prescription ordinaire. Énonciation et circulation des règles au travail », *Sociologie du travail*, 49, 4, pp. 496-513.

L'étude des règles en situation de travail doit beaucoup aux nombreuses enquêtes qui ont mis en lumière les écarts entre ce qu'il est aujourd'hui convenu d'appeler le « travail prescrit » et le « travail réel »<sup>1</sup>. Partagée par la sociologie du travail et la sociologie des organisations, cette perspective est aussi centrale pour la psychologie du travail, la gestion et bien évidemment l'ergonomie. Pour résumer, on pourrait dire que toutes n'ont eu de cesse de montrer d'une manière ou d'une autre que les travailleurs ne font pas exactement ce qu'on leur demande de faire<sup>2</sup>. Le rapport farouchement critique que ces disciplines ont entretenu avec le modèle de l'organisation scientifique du travail n'est bien sûr pas étranger à ce mouvement qui a permis des avancées considérables tant du point de vue des connaissances théoriques sur le travail que de celui des transformations pratiques dans les entreprises.

Au fil des années cette problématique s'est affinée et le débat s'est déplacé, remettant en question les frontières entre les deux termes de l'opposition. Délaissant l'analyse méticuleuse des figures du travail réel, certaines recherches ont participé à l'abandon progressif d'une distinction trop asymétrique et inadaptée à la plupart des conditions de travail contemporaines. Saisir la diversité des lieux et des instances de prescription est devenu un enjeu central pour la compréhension du fonctionnement des organisations. Une série de questions reste toutefois dans l'ombre de ce mouvement analytique : comment cette prescription, que l'on s'accorde à ne plus opposer au « travail réel », prend-elle corps dans les situations quotidiennes ? Quelles sont les personnes qui mobilisent et font circuler les règles jusque dans les activités de travail ? De quels soutiens langagiers, techniques, organisationnels disposent-elles ? Suivre ces questions permet de répondre à un double objectif. Il s'agit d'abord de mettre en lumière les conditions d'accomplissement d'une *prescription ordinaire* qui reste encore peu explorée, afin de mesurer la place qu'elle prend dans l'activité de chacun et de mettre en lumière les différentes opérations qui lui sont nécessaires. Il s'agit ensuite de comprendre comment ces formes ordinaires de circulation des règles sont intégrées à l'organisation du travail.

## **Sociologie de la prescription : contours et développements**

La règle est depuis longtemps un objet de recherche privilégié pour saisir les organisations en actes. Dans la sociologie du travail et des organisations, son analyse peut schématiquement suivre deux grandes directions : celle qui insiste sur les oppositions et les contournements dont les prescriptions font l'objet et celle qui privilégie l'étude de la mobilisation des règles comme ressources locales pour l'activité. Ces deux perspectives tendent aujourd'hui à se rapprocher. Leurs récents développements vont dans le sens d'un renouveau de l'analyse de la prescription.

### ***Le jeu renouvelé des régulations***

La première manière d'appréhender la place des règles dans les organisations consiste principalement à confronter les prescriptions officielles aux situations quotidiennes de travail. Profondément ancrée dans l'histoire de la sociologie du travail et des organisations, cette perspective a notamment nourri l'analyse des jeux de pouvoir (Crozier et Friedberg, 1977).

---

<sup>1</sup> Je tiens à remercier Gwenaële Rot, David Pontille, Alexandra Bidet et Sandrine Barrey pour leur lecture attentive et leurs remarques affûtées, ainsi que Béatrice Fraenkel pour les stimulantes discussions menées avec elle au sein de l'équipe « Anthropologie de l'écriture » autour de certaines questions abordées ici.

<sup>2</sup> Un numéro récent de la revue *Organization Studies* (2006) qui célèbre le dixième anniversaire du livre de J. Orr « Talking about Machine » montre à quel point cette perspective est encore centrale. Pour la plupart des auteurs, l'un des plus grands apports de cet ouvrage est bien la mise en lumière des décalages entre les discours de la ligne managériale et les activités quotidiennes des techniciens qu'il a observé.

En ergonomie de langue française, elle a guidé de nombreuses enquêtes qui ont participé à instaurer l'opposition « prescrit/réel » (Daniellou, Laville et Teiger, 1983), largement présente dans l'agenda de la sociologie des activités de travail. Mais ce sont sans doute les travaux de J.-D. Reynaud qui ont le plus directement traité de la question des règles (Reynaud, 1979 ; Reynaud, 1988). S'inspirant notamment des travaux de D. Roy sur le freinage (Roy, 2006), celui-ci a défendu un point de vue symétrique qui refuse de voir les activités de régulation comme seul apanage de l'encadrement. En montrant que des règles s'inventent aussi dans les ateliers, chez les « exécutants », J.-D. Reynaud fait un geste important pour l'étude des relations de travail (et donc les relations de pouvoir). Il invite à saisir dans un même mouvement la diversité des conflits qui ont cours dans les organisations et les compromis qui permettent de les atténuer ou de les dépasser provisoirement. Régulation de contrôle et régulation autonome participent dans leurs antagonismes d'un même jeu qui les dépasse : le processus de régulation conjointe.

Pour réussir le renversement du regard sur les activités régulatrices des salariés, J.-D. Reynaud propose d'abandonner le vocabulaire de l'*informel* au profit du registre de l'*autonome* (Reynaud, 1988, p. 7-8). Dans ce basculement, il rejoint les préoccupations de l'ergonomie et ouvre la voie en sociologie à un vaste programme de mise au jour de la richesse et de la variété des formes d'autonomie (de Terssac, 1992). Les compétences « réelles » des acteurs du travail d'exécution font alors l'objet de toutes les attentions et de très nombreuses recherches œuvrent à leur reconnaissance. Désignées comme le moteur de la bonne marche des organisations, leur invisibilité organisationnelle est associée aux rapports tendus qu'elles entretiennent avec les règles officielles dont elles constituent par nature une des principales sources d'aménagement, voire de contournement.

Récemment, la problématique a sensiblement évolué. Les transformations sont venues d'une série de travaux qui ont décentré l'effort de recherche de la description toujours plus affinée des pratiques concrètes des exécutants vers une étude approfondie de l'autre versant de la dichotomie : la prescription. Ces enquêtes ont renouvelé le regard porté sur les tensions entre prescrit et réel, cherchant à pallier ce qui était perçu comme une « *idée trop faible de la prescription* » (Clot, 1998) et une vision trop verticale de la régulation de contrôle (Midler, 2003).

Le renouvellement s'est notamment traduit par une analyse des situations de conception, qui offrent de nombreuses occasions d'apprentissages croisés où les relations se fondent sur un jeu de « *prescription réciproque* » (Hatchuel, 1996). La prescription ainsi éclairée gagne en complexité : elle n'est ni complètement détachée du travail réel et de ses représentants, ni réservée aux seules relations de subordination.

Suivant une autre ligne, l'étude de la relation de service (Borzeix, 2003), tout comme celle des normes « qualité » (Cochoy, Garel et Terssac (de), 1998, p. 9), ont montré comment se déplaçaient nos repères habituels sur l'origine et la nature des régulations de contrôle. Dans le premier cas, c'est l'extériorité de la demande et ses exigences qui brouillent les frontières et font clairement sortir le jeu de la régulation du cadre de la relation hiérarchique. Dans le second, ce sont au contraire les relations internes qui sont bouleversées par la mise en œuvre de normes qualité qui proposent une sorte de « *prescription en kit* » au sein de laquelle les places sont interchangeable selon l'objet de la norme à construire : « *Dans l'organisation qualité, les prescripteurs et les destinataires peuvent être en partie les mêmes et se situer, à un moment donné, du côté de la décision et, à un autre, du côté de l'exécution* » (Cochoy, Garel et de Terssac, 1998, p.9).

En se concentrant sur des situations de conception en amont de l'action ou sur des spécificités sectorielles et circonstanciées, ces analyses invitent à une profonde remise en question des dichotomies prescrit/réel, contrôle/autonomie. Elles ouvrent la voie pour l'analyse d'une autre figure de la prescription : celle qui cohabite avec les activités ordinaires de travail et dont l'étude suppose de documenter le plus finement possible les moments, les

lieux et les personnes qui l'accomplissent, sans qu'aucun de ces éléments ne soit désigné *a priori*.

### **Prescription située et règles en actes**

En développant son modèle de l'« *ordre négocié* », A. Strauss a lui aussi proposé un programme utile à l'analyse des organisations en actes et de la place que les règles y tiennent. Centré sur les micro-dynamiques de l'activité quotidienne et le jeu des arrangements interactionnels, son point de vue apporte un complément aux travaux de J.-D. Reynaud et de ses successeurs. Partageant le refus de considérer l'ordre social comme une structure « déjà-là », A. Strauss insiste pour appréhender l'organisation comme une activité, un *travail* de tous les jours (Strauss, 1988)<sup>3</sup>. Comme le souligne I. Baszanger, cette posture théorique et empirique permet de comprendre que « *la réflexion et le dialogue sont nécessaires non seulement pour l'altération des règles, mais aussi pour leur maintien et leur reproduction.* » (Strauss, 1992, préface d'I. Baszanger, p. 45). À côté des conflits et des contournements, elle invite à interroger les actions et les interactions qui fondent la stabilité quotidienne des règles.

En France, plusieurs recherches ont suivi ce programme. M. Grosjean et M. Lacoste (1999) ont par exemple montré comment les liens complexes entre règles et action participent de la nature même des règles (toujours incomplètes) et de l'action (toujours située). Leur analyse détaillée des actes de communication à l'hôpital a finement documenté les opérations d'interprétation nécessaires à la mobilisation et à l'opérationnalisation de certaines prescriptions. Dans ses enquêtes en milieu industriel et auprès des inspecteurs du travail N. Dodier s'est penché sur le « *statut pragmatique* » des règles (Dodier, 1995 ; Dodier, 1996). Il a montré que les situations de travail sont traversées par une grande hétérogénéité de règles qui prétendent encadrer l'action de manières différentes. La compréhension de ces règles et l'attitude que chacun adopte face à elles dépendent de la manière dont sont envisagées les instances prescriptives qui leur sont attribuées.

En s'inscrivant directement dans une perspective wittgensteinienne, ces analyses abandonnent définitivement l'opposition prescrit/réel. Elles montrent que les règles, parce qu'elles constituent des appuis concrets pour l'action, tiennent une place importante dans les situations de travail les plus quotidiennes. Mais c'est surtout le travail d'évaluation, d'interprétation et d'ajustement qui est ici mis en lumière. Finalement, ces recherches laissent peu de place à l'analyse des processus de *maintien* et de *reproduction* des règles. Pourtant, si l'on saisit bien la difficulté que représentent la clarification de certaines prescriptions et la hiérarchisation des instances normatives, on sait assez mal comment chaque règle passe du statut abstrait de « norme » ou de « prescription » à celui tangible de ressource pour l'action, qui peut être interprétée, discutée ou détournée. De la même manière, à côté du travail de compromis de la régulation conjointe, on sait peu comment la régulation de contrôle circule jusque dans les ateliers de production. Pour cela, il faut élargir le champ de l'observation et analyser la diversité des processus qui ancrent la règle dans l'activité. Cela passe par la mise en œuvre d'une ethnographie de la prescription ordinaire.

### **Présentation du cas**

Les services qui produisent les séquences autopromotionnelles au sein des chaînes françaises offrent un cadre utile pour approfondir ces questions. Les personnes qui y

---

<sup>3</sup> Le point de vue de la sociologie française de la régulation sociale et celui de la sociologie du travail issue de l'École de Chicago, s'ils défendent souvent des approches distinctes, ont de nombreuses choses en commun. En témoignent les préoccupations actuelles de G. de Terssac à propos du « travail d'organisation » (1998) qui sont très proches des analyses d'A. Strauss à propos du « processus d'organisation » (1988).

travaillent fabriquent des « bandes-annonces » : des séquences composées d'extraits qui promeuvent à l'antenne les programmes à venir. Parce qu'elles font circuler à l'antenne des repères identificatoires tels le logo de la chaîne ou des polices de caractère spécifiques, la fabrication de ces séquences est devenue particulièrement stratégique. Elles est un élément essentiel au processus de visibilisation de chaque chaîne sur le marché télévisuel (Denis, 2003). Depuis 1985, la forme et la durée de ces produits télévisuels se sont peu à peu rigidifiées, jusqu'à devenir complètement standard à partir des années 1995-1996. Chaque séquence produite dans les services d'une chaîne est conforme aux règles de l'« habillage d'antenne ». C'est-à-dire qu'elle répond à des normes stabilisées qui dictent au pixel près l'emplacement des éléments graphiques, spécifient chaque « code couleur », définissent des durées strictes, etc. La rigueur des règles est donc un premier point d'intérêt : dans quelles conditions des produits audiovisuels à ce point standardisés sont-ils fabriqués ? Comment ces règles si détaillées apparaissent-elles dans une activité quotidienne, pourtant réputée « créative » ? Quelles formes prennent-elles ?

Par ailleurs, l'organisation même des services rend les questions de prescription plus sensibles encore. On trouve dans chacun d'entre eux un responsable hiérarchique, lui-même encadré par la direction artistique de la chaîne, et une vingtaine d'opérateurs : monteurs, réalisateurs, rédacteurs, graphistes, ingénieurs du son et comédiens. Dans cette équipe, très peu de personnes bénéficient d'un emploi permanent. Hormis le responsable du service et quelques très rares exceptions, tous sont employés sous le régime de l'intermittence du spectacle. Ils sont embauchés pour des missions de courte durée, ne dépassant que rarement deux mois. Dans chaque chaîne, seuls un ou deux de ces intermittents peuvent faire figure d'anciens. Cette configuration d'emplois à durée limitée et à fort renouvellement rend *a priori* particulièrement problématique l'ancrage des règles dans l'activité : sur quoi reposent-elles si elles ne peuvent s'inscrire dans les routines d'opérateurs habitués ? Quelles formes prennent-elles ? Comment deviennent-elles des ressources efficaces mobilisables par tous ?

Pour répondre à ces questions, je propose de m'appuyer sur une enquête ethnographique qui s'est déroulée entre 1998 et 2000. Celle-ci comprend une série d'entretiens approfondis auprès des directeurs artistiques de toutes les chaînes hertziennes françaises, des responsables de leurs services d'autopromotion, ainsi que des responsables des trois principales agence d'« habillage télévisuel ». Elle s'est nourrie en parallèle d'observations directes de journées continues de travail sur plusieurs semaines dans les services de TF1, M6, Canal Plus et France 2. Ces observations m'ont permis de suivre, entre autres, le renouvellement complet d'un habillage d'antenne et le changement organisationnel qui l'a accompagné.

## **Les évidences de la prescription : écrit formel et ligne hiérarchique**

### ***Graver dans le marbre : mais où est le marbre ?***

Lorsque l'observateur pénètre dans les services en question, il est d'abord invité à regarder dans une seule direction. Interrogés à propos des prescriptions qu'ils mettent en place, tous les responsables hiérarchiques se réfèrent à un seul et même document : la *charte graphique*. Souvent vantée pour le nombre faramineux de pages qui la composent, elle est présentée à la fois comme le résultat de leur propre travail et la source de celui des monteurs, réalisateurs, graphistes, rédacteurs qu'ils emploient. On y trouve toutes les informations nécessaires à la production de bandes-annonces conformes aux règles en vigueur.

Voilà une piste qui semble satisfaisante pour expliquer la standardisation extrême des éléments identificatoires diffusés à l'antenne depuis vingt ans (Denis, 2003) : elle trouve son origine dans un texte prescriptif exhaustif qui offre un premier aperçu de ce qu'est la règle. Figé dans un objet scriptural — « *gravé dans le marbre* », comme le rappelle un responsable

à un réalisateur qui n'a pas suivi à la lettre certaines instructions —, le « prescrit » constitue ici le résultat tangible de la dichotomie bien connue entre conception et exécution.

C'est par ailleurs l'aspect formel de ce type de documents qui peut retenir l'attention. Le « prescrit », sous cet angle, ne semble tenir que parce qu'il est explicite, univoque et seule sa cristallisation dans un écrit formel pourrait lui donner cette force. Mais cette association inextricable entre prescription et écriture n'est pas sans poser problème. Elle repose d'abord sur une représentation de l'écriture (outil d'objectivité, de transparence, de complétude...) dont M. Grosjean et M. Lacoste ont montré les limites (1998). Surtout, elle opère une réduction de la prescription au scriptural et au formel. Un tel « *formalisme naïf* » (Berg, 1997) n'est pas tenable dès lors que l'on ne s'attache plus à la seule nature de ces documents, mais à leur place et leur rôle dans l'activité.

Retournons dans les services d'autopromotion : où sont les chartes, quand sont-elles consultées, par qui, pour quelles raisons ? Difficile à dire. Au quotidien, les chartes sont absentes. Personne ne s'y plonge avant une opération et lorsque l'observateur demande s'il peut y jeter un œil, on peine à en trouver un exemplaire. Cela n'a finalement rien d'étonnant et n'est pas spécifique aux services étudiés. Les écrits de la prescription ne sont que rarement présents *en tant que tels* dans le travail quotidien. On y fait certes référence, mais à l'oral, sans aucun document à l'appui...

Si l'on réduit le prescrit à l'écrit officiel, on est donc forcé de croire que la prescription s'arrête aux portes de la routine et qu'elle est absente du travail quotidien. Pourtant, si les activités quotidiennes sont source d'ajustements, d'arrangements, on sait aussi qu'elles ne sont pas systématiquement opposées, ni même nécessairement éloignées, du travail prescrit (de Terssac, 1992). Dans les services d'autopromotion, la fabrication des séquences suit la plupart des procédures et les produits sont livrés conformes aux nombreux standards. Est-ce alors que les opérateurs ont suffisamment en tête les documents prescriptifs pour mener à bien leurs activités ? Pour l'exemple qui nous guide, il est difficile d'accepter cette réponse. Tout d'abord parce que la production de la moindre séquence, si courte soit-elle, nécessite un nombre incalculable d'informations techniques. Mais aussi parce que le temps d'apprentissage des principales règles, en supposant qu'il soit humainement possible, dépasserait celui des missions de la plupart des intermittents qui travaillent dans ces services. Il faut donc chercher ailleurs. À réduire la prescription aux documents formels qui en sont la part la plus évidente et la plus visible (quoique très absente des lieux et des temps de travail), on perd la possibilité d'en comprendre les dimensions opérationnelles. C'est seulement en poursuivant l'enquête sur l'ordinaire de la prescription que l'on peut mesurer la place qu'ils tiennent, soutiens parmi d'autres du travail prescriptif.

### ***Prescrire à l'oral : les mots de l'encadrement***

Pour cela, arrêtons nous sur un moment qui donne à voir d'autres formes de prescription ordinaire : celui de la mise en œuvre effective d'un changement organisationnel. Dans les services, l'installation d'un nouvel habillage d'antenne est l'occasion d'une action de prescription qui s'appuie sur la nouvelle charte graphique, mais prend une forme spécifique : la réunion.

La première réunion qui concerne le nouvel habillage commence. Thibault (directeur de la production des bandes-annonces) et Marc (directeur du service) sont les seuls à déjà avoir été en contact avec cet habillage. Ils se chargent d'expliquer le plus précisément possible son architecture à toutes les personnes présentes.

Marc : « *Alors, avec ce nouvel habillage, il va vraiment falloir être rigoureux. [Il sourit] Encore plus rigoureux qu'avant... Aujourd'hui, je voudrais insister sur le principal changement. Chaque bande-annonce sera précédée d'une petite introduction. Dans cette sorte de générique, il n'y aura pas que des typos et du graphisme : il y aura déjà une image du programme. Ce qui veut dire que pour chaque bande-annonce, il faut que vous sélectionnez une image représentative du programme qu'on appellera "image intro". Cette image doit durer 3 secondes, 20 frames. Il*

*n'y a pas d'exception. On aura toujours besoin d'une image intro. Sur certaines séquences, il faudra qu'elle soit un peu plus longue, mais on vous précisera ça plus tard ».*

*Plus tard dans la réunion, il présente d'autres nouveautés : « Les Billboards sponsors sont déplacés. Maintenant, ils sont situés à la fin de la bande-annonce. Du coup, pour chaque bande-annonce sponsorisée, on aura besoin d'un plan très court, de deux secondes, à placer après le Billboard, pour éviter que les sponsors ne se télescopent avec la bande-annonce suivante ou la séquence de pubs. Ce plan, c'est le "post-Packshot". À chaque fois qu'il nous en faut un, on vous le précisera dans le bon de commande. Dernière chose pour aujourd'hui, les graphistes, vous ferez gaffe, il y a maintenant un onglet qui fait monter le logo en bas à droite de l'image. Il est plus haut que le logo d'avant. Comme c'est au montage qu'il sera mis en place, il faudra que vous en preniez la taille exacte pour ne rien prévoir en graphisme qui se loge dessous... » (26.08.1999)*

Organisée par la hiérarchie, cette réunion donne à voir un tout autre versant de la prescription. Il n'est plus question de faire circuler un écrit formel grâce auquel les règles sont gravées dans le marbre, mais au contraire de faire un travail d'explicitation orale, collective dans des termes très différents de ceux de la charte. Dans l'extrait ci-dessus, les responsables mettent en lumière, dans la masse d'informations contenues dans la charte, les dimensions qui devront guider au quotidien le travail de production. Ce faisant, ils opèrent un cadrage langagier en donnant à entendre les termes qui participeront désormais à l'univers de référence commun, tandis que d'autres devront tomber en désuétude. Dans le même temps, ils traduisent ces changements du point de vue des activités de chacun et de la nouvelle coordination qu'ils impliquent. Ces deux mouvements ne sont pas unilatéraux. Le format de la réunion permet des échanges, des interventions des uns et des autres.

Nous ne sommes pas, cependant, en présence d'un épisode de « *régulation conjointe* » (Reynaud, 1979). Aucun conflit ne nourrit la discussion et il n'est jamais question de réécrire les règles ou d'en modifier ne serait-ce qu'une infime dimension. Il s'agit bien d'un moment de régulation de contrôle, à l'occasion duquel la ligne hiérarchique vient dire « ce qu'il faut faire ». Et les questions qui ponctuent ce dire montrent à quel point le « ce qu'il faut faire » qui est inscrit dans le document prescriptif officiel ne va pas de soi. Il donne lieu à des « *agencements langagiers* » (Pène, 2001) au cœur même de la prescription.

Les réunions ne sont donc pas seulement l'occasion de partager des informations. Parce qu'elles permettent de jouer sur le « *statut pluridimensionnel du langage* » — à la fois « *activité pratique* », « *interaction* » et « *confrontation discursive* » (Lacoste, 2000, p. 205), elles sont le lieu d'un travail interprétatif commun. Elles sont l'occasion d'aligner les vocabulaires pour élaborer une interprétation convenable des règles. Cette dynamique langagière déborde d'ailleurs le seul cadre de la réunion officielle et même celui du changement organisationnel. La hiérarchie directe continue de la provoquer dans les activités quotidiennes en rappelant à l'ordre régulièrement ceux qui ne respectent pas, ou plus, les règles.

## **Expliquer et montrer : le travail invisible des relais prescriptifs**

Que les règles soient *écrites* et *dites* par la hiérarchie ne suffit pourtant pas à en faire des ressources opérationnelles dans l'activité. L'observation quotidienne des services laisse voir de nombreux moments de prescription qui ne relèvent pas de la responsabilité hiérarchique. Ceux-ci se cristallisent dans les situations anodines de conseil et d'aide, où certains viennent montrer à d'autres ce qu'il faut faire pour fabriquer tel ou tel élément d'une séquence afin qu'il soit conforme au standard.

Ces échanges sont particulièrement visibles à l'occasion d'un changement d'habillage, moment où les règles sont redéfinies et où les occasions de « montrer ce qu'il faut faire » se multiplient.



Tandis que tout le monde commence à manipuler les éléments du nouvel habillage, Jean (monteur) n'a plus une minute à lui pour travailler. Il est sans cesse appelé par les autres monteurs, les réalisateurs, et les graphistes. En temps normal, il tient déjà cette position, et répond régulièrement à des questions purement techniques ou concernant des conseils plus généraux. Cette semaine, il subit le feu de questions incessantes. Chacun de ses passages devant un banc de montage ou une station graphique ressemble à une formation accélérée. Il s'installe à côté de la personne et, tout en manœuvrant la souris et le clavier, explique d'une voix posée les règles du nouvel habillage et les manipulations techniques qui permettent de les appliquer. Ces interventions s'étendent du simple emplacement d'un élément aux grands principes généraux de l'habillage. (22.12.1999)

Ici, le monteur établit un relais entre les principes abstraits des habillages présentés lors des réunions et les opérations concrètes que chacun met en œuvre face à son écran. Au cas par cas, il intervient non pas pour expliquer ou présenter à nouveau ces principes, mais pour résoudre des difficultés concrètes. En parallèle, il ponctue ses interventions de remontées en généralité qui rattachent la résolution du problème local aux règles fondamentales de l'habillage.

Jean montre à José (un autre monteur) comment placer la séquence post-Packshot [*séquence qui apparaît après le plan récapitulatif qui dans l'habillage précédent terminait la séquence*]. Il a les commandes de l'ordinateur et lui explique en même temps qu'il fait les manipulations : « *C'est simple : tu importes le plan. S'il fait moins de trois secondes, tu fais venir l'onglet du logo de la chaîne directement. Sinon, tu le fais monter puis descendre. Mais il faut qu'il ait le temps. Le but c'est d'installer cet onglet partout, donc si c'est trop court, tu le places direct, sans montée.* »

José : « *Et le post-Packshot, comment je l'enchaîne avec le Billboard sponsor ?* »

Jean : « *C'est cut. Tu n'as rien à faire, juste le coller après. C'est très important : on ne finit jamais un sponsor en fondu. Le principe de cet habillage, c'est de bien distinguer le sponsor et la chaîne à tous les niveaux. Donc là, c'est cut.* » (22.12.1999)

Lors de la réunion, il a simplement été dit que dans la structure du nouvel habillage, les sponsors étaient désormais clairement séparés des bandes-annonces en étant placés à la fin de la séquence, et que les bandes-annonces sponsorisées nécessitaient l'installation d'un « post-Packshot<sup>4</sup> ». Devant le banc de montage, Jean traduit ces principes en opérations concrètes. Il montre les manipulations que chaque règle implique et incarne ainsi les nouvelles prescriptions dans des gestes techniques qui seront bientôt ordinaires.

Nous sommes loin de la prescription formelle objectivée dans un document écrit. Au plus près des travailleurs et de leurs machines, la prescription qui s'opère ici se fonde sur le « réel », elle y est immergée. Les personnes font entrer le règlement dans les activités ordinaires pour que celles-ci entrent à leur tour dans le règlement. Cette action est un début de réponse à une vision « mentaliste » qui dessinerait des acteurs ayant tous en tête les règles du standard. Pour que celles-ci basculent dans un usage quotidien et devienne une ressource pour l'action, elles doivent être rattachées aux opérations qu'elles sont censées cadrer. En alliant les mots qui « expliquent » aux gestes qui « montrent », certains opérateurs deviennent des *relais prescriptifs*. Ils articulent les règles de la charte, le vocabulaire de la hiérarchie et les activités quotidiennes de production par des opérations répétées d'indexicalisation qui chargent la prescription de sens pratique. Ce faisant, ils détachent l'activité de prescription d'une relation de subordination. Ce qui est prescrit ici n'est plus un ordre mais passe par l'intermédiaire d'un collègue qui vient donner un coup de main, soit parce qu'on le lui a demandé, soit parce qu'il a repéré lui-même des débordements ou des erreurs dans ce qui était en train de se faire.

---

<sup>4</sup> Plan de quelques secondes comprenant des images extraites du film ou de l'émission annoncée, monté après la séquence présentant le sponsor (« *Packshot* »).

Si les règlements et les chartes ne sont pas physiquement présents dans le monde de l'action, ce n'est donc pas parce que le prescrit serait par essence étranger à l'action (ou que la régulation de contrôle laisserait systématiquement la place à la régulation autonome). C'est parce qu'il prend des formes multiples à travers des chaînes de prescription hétérogènes qui tissent un continuum entre les opérations de production et les écrits formels. Dans ce continuum, le travail d'indexicalisation qu'opèrent les relais prescriptifs est essentiel.

Mais qui sont ces personnes « relais » qui prescrivent l'action en expliquant et en montrant aux autres ce qu'il faut faire ? Au moment de l'enquête, Jean, le monteur pris en exemple plus haut, fait partie des intermittents. Pourtant, il travaille régulièrement pour la même chaîne depuis six ans. Comme il le dit lui-même, il a déjà vu défiler plusieurs directions artistiques. Parmi le personnel temporaire, quelques-uns font donc figure d'« anciens ». Ce sont eux qui, dans tous les services étudiés, adoptent des comportements de relais prescriptif. Par leurs attitudes et leurs activités, ils donnent à voir parmi les employés une ligne de démarcation entre ceux qui « savent » et ceux qui ne « savent pas ».

Pendant la posture de ces anciens n'est rattachée à aucun statut spécifique. Leur activité de prescription ne figure pas dans leur mission et n'est pas reconnue par la hiérarchie<sup>5</sup>. Elle constitue un « *travail invisible* » (Star et Strauss, 1999) qui n'est pris en compte que par le management intermédiaire (le responsable du service et/ou l'assistant de la direction artistique) lorsqu'il leur confie des tâches spécifiquement liées à leurs activités de relais : la prise en charge des « nouveaux », la configuration de certains logiciels, l'accompagnement du changement. Invisible de l'organigramme et des fiches de postes, cette activité de prescription est pourtant essentielle à l'organisation. Elle repose tout entière sur la capacité de certaines personnes à développer des connaissances fines concernant aussi bien les opérations ordinaires que le règlement dans sa version formelle, et à formuler les traductions qui permettent d'articuler les deux. On comprend, en les voyant à l'œuvre, l'épaisseur de l'activité langagière qui consiste à dire et à montrer « ce qu'il faut faire » et « comment il faut faire ».

Une part de la prescription ordinaire est donc une prescription invisible, en tout cas aux yeux de la hiérarchie et dans le cadre de l'organisation<sup>6</sup>. Cette invisibilité est essentielle pour comprendre le caractère anodin et situé de certaines formes prescriptives. Elle l'est d'autant plus qu'elle n'est pas réservée aux personnes en position de relais prescriptifs.

## **Prescription et technologie : la mécanique des règles**

Au jour le jour, l'observateur voit apparaître d'autres formes et d'autres supports de prescription qui passent inaperçus tant ils sont étroitement liés aux activités ordinaires de chacun. Ceux-ci ne se situent plus dans les conversations quotidiennes ni dans les réunions de cadrage, mais sous les doigts et sous les yeux des opérateurs, dans les outils mêmes avec lesquels ils effectuent leur part du travail de production. Ces technologies, essentiellement informatiques à l'heure de la numérisation presque complète de la production des séquences autopromotionnelles, mettent en œuvre deux types de prescription. Certaines « montrent » qu'elles prescrivent : elles offrent des repères qui aident chacun à suivre au plus près les règles. D'autres opèrent une intégration plus forte des prescriptions en automatisant une partie des tâches.

---

<sup>5</sup> Elle ne les empêche pas non plus de subir certaines pressions spécifiques au travail temporaire, telles que les demandes de dernière minute pour venir travailler un samedi ou un dimanche, agrémentées de menaces à peine implicites quant au non-renouvellement des missions en cas de refus.

<sup>6</sup> Cette prescription invisible ne relève pas pour autant de la régulation autonome : ce sont bien ici des règles élaborées par la hiérarchie qui circulent grâce au travail des personnes relais.

### **Les technologies-guides : une prescription objectivée**

Les opérateurs ne travaillent pas seuls face au programme dont ils élaborent un élément de la bande-annonce. Ils sont non seulement sans arrêt en interaction avec les autres personnes qui participent à la production de chaque séquence, mais disposent aussi de nombreux instruments. Ces équipements de l'action ont en commun de produire des repères qui rappellent, sous une forme ou sous une autre, les règles de production à chaque étape de la fabrication. Lorsqu'un graphiste veut placer un titre qu'il a fabriqué par-dessus une image arrêtée, il dispose par exemple d'outils qui lui permettent d'importer ce titre d'un logiciel de dessin vectoriel dans un autre au sein duquel peut-être lue la séquence vidéo. À partir de ce dernier, il peut ensuite paramétrer l'emplacement du titre et les modalités de son apparition sur l'image. Ceci est aussi valable pour le son. Dialogues extraits du programme, musiques ajoutées, et texte enregistré sur place vont pouvoir cohabiter et subir chacun des corrections ou des arrangements spécifiques. Dans ces différentes situations, les logiciels sont utilisés pour assurer le paramétrage exact (selon les règles en vigueur) de l'emplacement des éléments importés. Le graphiste, comme l'ingénieur du son, dispose d'un quadrillage de l'écran qui lui permet de placer certains éléments à des endroits très précis. Ces repères visuels prennent différentes formes selon les opérations : grille, points et chiffres sont mobilisés pour représenter la structure graphique, sonore et temporelle des séquences. En s'appuyant sur eux, les opérateurs trouvent des guides qui rendent visibles des limites difficilement repérables à l'oreille ou à l'œil nus (décibels, minutes, secondes, *frames*, millimètres, pixels...).

Cela est particulièrement sensible lorsqu'il s'agit d'éléments qui sollicitent des opérations de perception réputées impossible à objectiver. C'est le cas lorsqu'un ingénieur du son doit évaluer et corriger un niveau sonore. Grâce aux repères chiffrés qu'il regarde attentivement, il n'a plus à savoir si la musique ou un dialogue est « trop fort », ni même « un peu trop fort », mais à *voir* que les vumètres sont « dans le rouge », ou « au-delà de tant de décibels ». On retrouve cela pour la calibration des couleurs, opération très subtil du point de vue de l'observateur extérieur qui a du mal à faire la différence entre l'avant et l'après.

Hervé (graphiste) arrive dans la salle de montage de Jean (monteur) : « *Jean, est-ce que tu peux ouvrir mon Packshot pour le vérifier, parce que j'ai l'impression que mes couleurs sont trop saturées. Sur mon écran, ça sort vraiment flash, mais sur celui de Sylvie, c'est tout terne...* ». Jean se branche en réseau sur l'ordinateur d'Hervé et ouvre le fichier en question. Il ne regarde pas l'image, mais l'oscilloscope qui se situe en dessous de son moniteur. Il appuie sur quelques boutons et l'oscilloscope fait apparaître différentes formes de courbes sur son écran. Il donne ensuite son verdict : « *Non non, c'est parfait, tu es à 100 %. Bon, tu peux baisser un peu en luminosité si tu veux, mais c'est bien là.* » (25.08.1999)

Ce cas montre l'importance des équipements de l'action qui la facilitent en l'encadrant, parfois au sens strict du terme. Ce n'est pas en regardant l'image que l'on tranche, mais en scrutant les repères qui en donnent une traduction très spécifique et en dessinent les limites acceptables.

Ces repères ne sont pas ceux que l'on trouve installés par défaut dans les logiciels grand public : ils ont été paramétrés dans chaque service en fonction des structures des habillages d'antenne en cours. Ils sont ainsi une traduction technique, intégrée dans l'action, des règles écrites dans la charte graphique. Avec leur aide, chacun des employés peut mettre en application des règles de production dont la plupart ignorent très largement le détail.

On peut voir dans l'utilisation de tels équipements une forme typique des « *computations* » qui caractérisent les systèmes cognitifs élargis aux collectifs et aux technologies tels que les a mis en lumière E. Hutchins dans son modèle de la cognition distribuée (Hutchins, 1994 ; Hutchins, 1995). La computation s'opère ici entre les éléments manipulés sur l'écran par chaque personne et les critères précis et immuables de la charte graphique. En suivant ces repères, le graphiste ou le monteur participent d'un système cognitif qui dépasse largement leur seules capacités internes, au sein duquel circulent des « *états représentationnels* » de

différentes natures (représentations des éléments graphiques et sonores et représentations des différents repères structurels).

Cependant, parce qu'elle ne met pas en jeu une représentation objective d'éléments naturels (comme chez Hutchins) mais des représentations élaborées et imposées par d'autres acteurs, cette computation constitue aussi une forme de prescription à la fois banale et très efficace. L'observateur qui n'avait pas trouvé de trace de la charte graphique à côté des bancs de montage et des stations graphiques trouve dans ces technologies un élément de réponse important à ces questions. Les règles innombrables qui y sont écrites ne sont pas toutes dans la mémoire des personnes. Dans les temps ordinaires durant lesquels aucune nouvelle organisation ne s'opère, elles ne sont que très rarement explicitées, ou « montrées », par les collègues. Pourtant le prescrit est bien là, présent tous les jours dans les services. Il est inscrit dans l'action, *via* chaque repère qui guide les nombreuses opérations nécessaires à la production.

Cette forme de prescription est d'autant plus importante que la computation qui la nourrit met en œuvre des repères partagés par tous. Les pixels, les secondes correspondent à la même unité pour un monteur, un ingénieur du son ou un responsable de la programmation de l'autopromotion. Leur visibilité n'est pas seulement un moyen de faciliter l'assemblage des éléments d'une bande-annonce : elle permet aussi que cet assemblage soit effectué par tous de la même manière. Une typographie de 12 points, une couleur définie par ses références RGB (*Red, Green, Blue*), une durée en secondes, sont autant d'éléments qui peuvent circuler et devenir des appuis pour la coordination des différentes opérations (Dodier, 1993). Ce rôle est non seulement essentiel à l'échelle de la production de chaque séquence, mais il est aussi une dimension importante pour comprendre comment le prescrit peut tenir dans des entreprises où la forme d'emploi la plus répandue est celle de l'intermittence.

La prescription mise en œuvre par les technologies-guides prend donc une forme objectivée et stable, à la différence des formes orales et gestuelles étudiées précédemment. Toutefois, cette objectivation n'est pas de même nature que celle que l'on trouve dans l'écrit des chartes. Si elle repose aussi sur des formes scripturales (on ajoute aux images des traits, des mots, des chiffres), celles-ci sont bien différentes de celles auxquelles on pense lorsque l'on évoque les écrits prescriptifs. Il s'agit ici d'écrits supports de l'action, directement mobilisés pour elle. Leur lecture s'apparente généralement à un coup d'œil qui ponctue telle ou telle opération et guide la main qui tient la souris ou le stylet. Ils opèrent comme des « *artefacts cognitifs* » (Norman, 1993) qui engagent ceux qui les mobilisent dans un rapport « naturalisé » à la prescription, du type perception-action. Grâce à ces technologies scripturales spécifiques, les règles sont intégrées à l'écologie de l'action ordinaire.

### ***L'automatisation de la prescription***

Le guidage ne s'arrête toutefois pas là. Certains outils jouent un rôle supplémentaire : les opérateurs peuvent leur déléguer des pans entiers de l'action. La prescription qui y est incorporée est alors automatiquement réalisée dans les opérations.

Ces possibilités d'automatisation sont les plus visibles dans l'usage des grilles et des repères déjà évoqués. Il est en effet possible de « magnétiser » ces guides, c'est-à-dire d'automatiser l'alignement des objets graphiques et sonores sur les bons repères. Quelle que soit la précision du geste de l'utilisateur, l'emplacement du module qu'il manipule, où les niveaux des sons et des couleurs qu'il traite, correspondent alors toujours à un point prédéfini dans la structure représentée. Par cette opération, le repère change de statut : d'outil, il devient source de l'action, agent au même titre que les graphistes ou les monteurs qui lui délèguent une part de leur travail. Cette automatisation produit une « *action autonome* » (Naville, 1960), indépendante des gestes des opérateurs, qui donne à la prescription un statut bien spécifique. Elle produit une interdépendance très grande des personnes et des techniques, « *l'association des hommes et des choses dans une marche commune* », nous dit P. Naville (1960, p. 282). Une association où la règle tient une place

d'autant plus centrale qu'elle est matériellement intégrée à certaines étapes, c'est-à-dire mise en œuvre indépendamment des intentions et des gestes des opérateurs eux-mêmes. Dans ce cas, le confinement de l'action n'est plus une condition environnementale de l'adéquation entre prescrit et réel (Hatchuel, 1996) : il est le résultat de la prescription qui, automatisée, confine certaines opérations comme les rails et les tunnels confinent l'activité des conducteurs de métro.

Toutefois, pour saisir l'épaisseur de la part mécanique de la prescription, il ne faut pas se focaliser sur ces seules formes extrêmes d'automatisation, qui donnent à voir un opérateur dépossédé d'une partie de ses moyens d'action. Une seconde figure de la délégation technique de la règle peut être repérée dans une pratique informatique anodine qui se répète de nombreuses fois par jour et qui, pour ces mêmes raisons, pourrait passer totalement inaperçue. Elle consiste à reproduire automatiquement dans une nouvelle séquence un élément ou une combinaison d'éléments déjà disponibles, autrement dit à faire un « copier/coller ». Commune à un très grand nombre de logiciels informatiques, la technique qu'elle met en œuvre semble aller de soi, tellement familière qu'elle est désignée par les opérateurs par les raccourcis qui doivent être effectués au clavier pour la réaliser. Cette banalité ne doit pas en minimiser la puissance, au contraire. Allié aux possibilités de superposition de couches (« calques ») qu'offrent les logiciels de traitement de l'image et du son, le copier/coller outille la fabrication des séquences en offrant un guide *ad hoc* pour désigner l'emplacement des ingrédients visuels et sonores.

Alors qu'elle prépare des éléments pour l'habillage d'une séquence, je comprends que Sylvie (graphiste) procède de la même manière qu'Hervé (graphiste). Tous deux commencent par ouvrir une image témoin, dont les éléments d'habillage sont déjà tous en place. Ils copient cette image et la « collent » par-dessus celle qu'ils sont en train d'habiller en créant un calque supplémentaire. Ils créent ensuite un troisième calque sur lequel ils appliquent les éléments de l'habillage, ainsi que les textes propres à la nouvelle séquence : titre, horaire, jour de diffusion. En agrandissant leur zone de travail, ils calent tous ces ingrédients très précisément aux mêmes endroits que ceux de l'image témoin (qu'ils voient par transparence). Une fois ce travail terminé, il ne leur reste qu'à effacer le calque intermédiaire sur lequel figure l'image témoin, et l'habillage est parfaitement mis en place. (04.04.2000)

Il ne s'agit plus ici de s'appuyer sur des grilles standard et des repères, mais sur les structures locales, contenues dans des séquences déjà fabriquées sur lesquelles il suffit de se « caler ». Cette activité correspond très précisément aux alignements auxquels fait référence B. Latour à propos des pratiques scientifiques (1993) : de même que les trous dont est affublée le code Munsell permettent aux pédologues d'aligner échantillons de terre et références de couleurs (p. 206), le copier/coller d'une image témoin, déjà habillée « comme il faut », permet l'élaboration de nouveaux éléments qui s'alignent sur la structure générale. Dans les deux cas, l'opération procède à un attachement : un élément isolé est attaché à une structure plus générale. Mais B. Latour décrit des formes d'attachement qui permettent de naviguer sans cesse du concret à l'abstrait, du local au global, dans un sens comme dans l'autre. La pratique du copier/coller constitue au contraire un court-circuit des abstractions. Plutôt que de passer par des chiffres, des coordonnées et des repères universels, les graphistes alignent leur travail sur un résultat déjà existant, utilisé comme un « *patron* [qui] *donne son soutien au plan par sa forme, dans un corps à corps immédiat, sans le détour de la symbolisation que requiert l'intégration dans le calcul et que laisse entendre la notion d'information* » (Thévenot, 1995, p. 423). Ils évitent ainsi un niveau de traduction et mettent en œuvre une prescription qui *va de soi*.

La théorie de l'acteur-réseau a mis en lumière l'importance, notamment en science, des instruments de mesure et de ce que nous appelons ici les technologies guides qui sont dans ce modèle des alliés puissants dans la stabilisation des réseaux et la clôture des

controverses (Collins, 1985 ; Latour, 1989). De même, les théories de la cognition distribuée ont souligné le rôle de ces artefacts, éléments clefs de systèmes cognitifs complexes, consolidés au fil de l'histoire culturelle des techniques et des représentations (Hutchins, 1995). Importer ces préoccupations dans un questionnement sur la prescription invite à porter un autre regard sur ces technologies. Cela permet d'abord d'approfondir notre compréhension du prescrit, que nous pouvons appréhender non seulement comme une activité socialement partagée dans l'organisation et dans le travail quotidien, mais aussi comme action en partie déléguée dans des artefacts. Mais cela invite dans le même temps à prendre la mesure du rôle de ces instruments : ce sont des artefacts *prescriptifs* qui confinent l'action des opérateurs dans un double mouvement d'économie cognitive et de perte d'autonomie. L'action ainsi outillée est prescrite au sens strict du terme, c'est-à-dire que le dispositif y importe un script défini *a priori*, bien plus contraignant que les objets techniques de consommation au sein desquels sont inscrits des définitions des usages et des usagers auxquels ils sont destinés (Akrich, 1992).

### **Le travail de configuration**

Pour comprendre l'efficacité prescriptive de ces artefacts, il est inutile de faire appel à d'hypothétiques fonctions techniques intrinsèques. Mieux vaut revenir sur les conditions de leur paramétrage. À insister sur la part des technologies informatiques dans l'activité de prescription, le risque est en effet grand de verser dans le déterminisme technique. Il suffit pourtant de plonger dans les descriptions de Y. Clot ou de G. de Terssac pour comprendre que les grands systèmes techniques automatisés sollicitent, voire développent, les initiatives officieuses et donc l'autonomie des opérateurs qui y sont confrontés. Ici, les choses sont toutefois différentes. Les automatisations qui ont cours dans les services sont de bas niveau et les logiciels qui les rendent possibles ne nécessitent pas d'incessants réglages *ad hoc*. En revanche, elles ne tombent pas du ciel : les équipements techniques ne peuvent pas être des artefacts prescriptifs mobilisables dans l'action sans des opérations qui permettent l'incorporation des règles dans les machines. Il faut, pour que les manipulations de copier/coller soient efficaces et que les repères magnétisés correspondent aux règles de la charte, que certaines personnes se chargent de les configurer.

Dans les services d'autopromotion, ce sont les mêmes personnes qui se font « relais prescriptif » en montrant à leurs collègues comment agir dans le respect des règles qui sont chargées de ce travail. Pour appréhender cette part de leur activité, il faut revenir aux situations de changements organisationnels. Par exemple, la montée et la descente de l'onglet avec le logo de la chaîne dont parle Jean (le monteur) dans la scène évoquée plus haut, ont été par la suite préparées dans chaque ordinateur une fois pour toutes sous la forme d'un effet proposé par le logiciel de montage qui aura été lui-même préprogrammé. Cet effet pourra être copié puis collé sur chacune des séquences en fabrication par n'importe quel autre monteur, aguerri ou non aux règles du nouvel habillage. Durant les quelques jours qui précèdent la mise à l'antenne d'un nouvel habillage ou d'un nouvel élément précis, ce sont donc les personnes-relais qui opèrent l'incorporation des règles dans les instruments qui pourront ainsi devenir des artefacts prescriptifs. Ils définissent les repères adéquats et préparent des éléments, des effets, des enchaînements « tout prêts » qui n'auront plus qu'à être mobilisés comme appuis, automatiques ou non, de l'action.

Mettre en lumière ce travail d'incorporation invite à nuancer certaines analyses qui soulignent le rôle des dispositifs externes dans les processus cognitifs et plus généralement les formes de délégation de l'action et de la cognition aux objets techniques. C'est en fait le terme même de délégation lui-même qui doit être discuté. Celui-ci risque de faire basculer ceux qui le mobilisent dans une vision « désocialisée » du monde, où les activités des humains sont remplacées par des opérations techniques. Nous voyons ici que les technologies qui sont utilisées comme soutien prescriptif à l'action ne vident pas le monde d'humains, au contraire. La délégation n'est « purement » technique que si l'on s'arrête à l'analyse microscopique des opérations menées dans les services. La perspective

ethnographique adoptée ici montre qu'en amont de ces opérations et de ces délégations possibles se trouvent des acteurs dont le rôle de configuration et de maintenance est primordial.

Tout dispositif technologique intégré à l'action suppose des acteurs, visibles mais le plus souvent invisibles, qui travaillent à leur fonctionnement. C'est par exemple ce que montrent B. Fraenkel et D. Pontille (2003) à propos de la mise en œuvre juridique de la signature électronique qui, loin de dématérialiser cet acte en l'informatisant, opère au contraire un suréquipement et une sur-socialisation *via* les logiciels et les instances institutionnelles nécessaires au processus de chiffrement. À partir d'une enquête sur les administrateurs-réseaux, F. Chateauraynaud et P. Trabal (à paraître) montrent eux aussi l'intérêt que représente l'étude des nombreuses activités qui assurent quotidiennement les conditions d'existence de la « société de l'information ». Il y a sans doute un intérêt sociologique important à se pencher plus systématiquement sur l'organisation et les conditions d'accomplissement de ce travail invisible (Denis, à paraître).

L'analyse de la prescription ordinaire montre que la compréhension des environnements équipés ne doit pas s'arrêter au constat d'un accroissement des formes de solidarité qui lient des personnes et des objets techniques dans l'action. Elle passe aussi par l'étude des opérations quotidiennes sur lesquelles reposent la configuration, le fonctionnement et la maintenance des dispositifs. C'est cette double dimension qui caractérise la prescription ordinaire : celle-ci est accomplie par une chaîne sociotechnique fortement intégrée, dont un grand nombre d'éléments, humains et techniques, sont invisibles.

## **Conclusion : les points d'ancrage de la prescription**

Proposer une ethnographie de la prescription ordinaire permet de souligner la diversité des instances qui font circuler et qui énoncent une même règle en situation de travail. La prescription apparaît ainsi sous un aspect dynamique : distribuée dans une chaîne sociotechnique dont chaque maillon inscrit les règles dans l'action selon un régime spécifique. Les documents officiels leur donnent une forme stable, publique et durable sur un support qui les rassemblent et les organisent. Ils constituent une référence commune que chacun peut mobiliser sans l'avoir sous les yeux, ni même l'avoir lue en détail. Les réunions organisées par la hiérarchie, ainsi que ses interventions plus quotidiennes, inscrivent quant à elles les règles dans des espaces et des collectifs restreints. Elles sont le cadre d'opérations langagières spécifiques qui élaborent une interprétation commune et convenable des règles en stabilisant un vocabulaire sur lequel chacun est invité à s'aligner.

Ces deux premiers maillons sont relativement bien connus. Ils constituent une prescription « évidente », à la fois parce qu'ils nourrissent les visions les plus triviales du monde du travail, et parce qu'ils sont identifiés et désignés formellement dans les organisations elles-mêmes. Mais une large part de la prescription ordinaire échappe à cette visibilité. Elle repose sur deux maillons qui énoncent et font circuler les règles différemment : les artefacts prescriptifs et les interventions de personnes « relais ». C'est l'importance de ces deux maillons que le cas étudié ici permet de mettre en lumière.

Dans le secteur télévisuel, l'usage qui est fait du régime de l'intermittence ne correspond pas au modèle du travail intermittent « par projet » dominant dans le monde artistique (Menger, 2005). Les structures qui embauchent sont stables, leurs lignes hiérarchiques ne changent que rarement et l'activité qui est demandée aux intermittents ne varie pas d'une mission à l'autre. Cette alliance entre une forme organisationnelle traditionnelle et un marché de l'emploi hyper-flexible constitue une épreuve pour la prescription : comment demander à des personnes employées pour un mois, parfois pour une semaine, de connaître et de respecter les règles et les procédures très complexes de production ? Les artefacts prescriptifs tiennent de ce point de vue une place primordiale. Ils inscrivent directement dans l'environnement de travail des dimensions de la prescription sous la forme de systèmes

représentationnels variés qui réduisent la référence aux règles à une « *tâche perceptive* » (Hutchins, 1994). Ce faisant, ils permettent à tout nouveau venu de se familiariser rapidement aux multiples exigences formulées dans les documents de la prescription formelle sans jamais avoir à les consulter. Ils imprègnent les opérations personnelles de repères qui articulent l'usage individuel de chaque machine de production et les exigences collectives portées par les règles et les standards. Celles-ci peuvent ainsi être contenues, du point de vue des opérateurs, dans un rapport familier aux instruments, non pas sous la forme d'une exploration de proche en proche, mais comme routine d'opérations naturalisées. Inscrite au plus près de la perception et des gestes ordinaires, la prescription opère ici une part de la coordination de collectifs instables sans le recours au langage, qu'il soit celui ordinaire de l'action, ou celui plus normalisé du plan<sup>7</sup>.

Mais l'inscription de la prescription dans l'environnement familier, si efficace soit-elle, ne suffit pourtant pas à faire tenir les règles dans un collectif d'intermittents sans cesse renouvelé. Nous avons vu qu'au cœur même de ce collectif, certaines personnes opéraient une grande part de la prescription ordinaire. Leurs interventions accomplissent un jeu de médiations qui entrelace au jour le jour la prescription naturalisée des dispositifs techniques et les règles formalisées dans les documents officiels. Pour cela, les personnes relais oscillent entre « implicitation » et explicitation du prescrit : en implémentant dans les instruments certaines règles, elles les rendent tacites dans l'activité quotidienne ; au contraire, par les aides et les conseils qu'elles prodiguent, elles effectuent un travail d'indexicalisation qui attache les règles explicites au vocabulaire pratique des opérations de production. Dans le lexique de la théorie de la régulation sociale, ce n'est donc ni une régulation autonome ni une régulation conjointe qui a cours ici, mais une médiation de la régulation de contrôle qui la fait circuler jusque dans les situations de productions les plus ordinaires.

À première vue, cette médiation n'est pas sans rappeler le « *travail d'articulation* » mis en lumière par les nombreux chercheurs attentifs aux processus interactionnels qui traversent les organisations (Gerson et Star, 1986 ; Strauss, 1988 ; Fujimura, 1992). Dans cette perspective, l'articulation est présentée comme le processus complexe d'alignement de lignes de travail. Elle nécessite des échanges quotidiens pour stabiliser des accords sur différentes dimensions de l'activité et aligner les positions de chacun (Corbin et Strauss, 1993)<sup>8</sup>. L'articulation mise en lumière ici n'entre pas vraiment dans ce tableau. Elle présente deux grandes différences qui nous éclairent sur la nature de la prescription ordinaire. Tout d'abord, il ne s'agit pas d'aligner ensemble des unités organisationnelles distinctes vers un même but par différents moyens (Strauss, 1988). La prescription ordinaire est un processus d'articulation beaucoup plus vertical qui fait circuler une même règle d'un espace public, officiel, jusqu'à l'environnement familier des personnes qui peuvent alors les solliciter comme des ressources naturalisées.

Ensuite, dans le modèle d'A. Strauss, « *en tant que processus global, l'articulation prend place partout (...). Tout le monde a une responsabilité formelle ou informelle pour faire s'accorder certains aspects du travail* » (1988, p. 169). Ce n'est pas le cas de l'articulation nécessaire à la prescription ordinaire. Tout le monde n'est pas en mesure, même potentiellement, de la mettre en pratique. Cela tient essentiellement à la nature des traductions sur lesquelles elle repose. Nous l'avons vu, les personnes qui opèrent cette articulation doivent connaître aussi bien la règle institutionnelle que l'activité quotidienne des

---

<sup>7</sup> On en trouve une autre illustration dans les scripts de conversation avec lesquels travaillent les téléopérateurs dans les centres d'appel, qui incorporent de la prescription jusque dans le déroulement de l'interaction langagière et qui donnent lieu à des moments de « langage sans pensée » (Boutet, 2001).

<sup>8</sup> M. Grosjean et M. Lacoste (1999) ont étendu ce modèle en distinguant trois types d'articulation : structurante (institutionnelle ou locale), opérationnelle, et articulation de trajectoire. Cette distinction leur permet de caractériser des modèles organisationnels qui équilibrent différemment ces trois formes d'articulation.



opérateurs, dont ils font partie. Cette position de médiateur n'est pas tenable par tous. Son importance souligne en creux les limites d'une organisation du travail qui reposerait tout entière sur des emplois à durée limitée. Les personnes qui prennent en charge cette articulation prescriptive se trouvent investies d'un rôle incompatible avec le statut du travailleur indépendant qui ne remplit que quelques missions dans la même entreprise. Pour être instituée en ressource pour l'action, la règle nécessite des appuis techniques et humains stables et durables. Dans chaque service, seules les personnes qui ont détourné le système de l'intermittence (ou que l'on a détourné pour elles) semblent pouvoir se faire relais prescriptifs, maillons essentiels d'une prescription répartie dans le temps de l'activité, dans l'espace de la production et dans l'organisation du travail.

Ainsi les réussites de la prescription ne tiennent-elles pas seulement dans la robustesse des structures organisationnelles, l'agencement des lignes hiérarchiques, ni la finesse des écrits de la réglementation, si négociés soient-ils en amont de leur rédaction. Elles doivent beaucoup à la solidité des points d'ancrage dont elle peut disposer dans les situations ordinaires de production. Ces opérateurs de traductions langagière, technique et pratique font littéralement vivre la règle : en l'énonçant, ils la font circuler ; en la manipulant, ils l'inscrivent dans l'activité.

## Références

- Akrich, M., 1992. The de-scription of technical objects. In: Bijker, W. E. et Law, J. (Eds.), *Shaping Technology/Building Society. Studies in Sociotechnical Change*. MIT Press, Cambridge, MA, pp. 205-224.
- Berg, M., 1997. Of forms, containers, and the electronic medical record : Some tools for a sociology of the formal, *Science, Technology, and Human Values* 22 (4), 403-433.
- Borzeix, A., 2003. Autonomie et contrôle à l'épreuve d'une "rationalité externe". In: De Terssac, G. (Ed.), *La théorie de la régulation sociale de Jean-Daniel Reynaud. Débats et prolongements*. La Découverte, Paris, pp. 197-206.
- Boutet, J., 2001. Le travail devient-il intellectuel ?, *Travailler* (6), 55-700.
- Chateauraynaud, F. et Trabal, P., à paraître. Des vigiles invisibles. Les administrateurs-réseaux et la sécurité informatiques, *Annales des Télécommunications*.
- Clot, Y., 1998. *Le travail sans l'homme ? Pour une psychologie des milieux de travail et de vie*. La Découverte/Poche, Paris.
- Cochoy, F., Garel, J.-P. et de Terssac, G., 1998. Comment l'écrit travaille l'organisation : le cas des normes ISO 9000, *Revue française de sociologie* XXXIX (4), 673-699.
- Collins, H.M., 1985. *Changing order. Replication and induction in scientific practice*. Sage, London.
- Corbin, J. et Strauss, A., 1993. The articulation of work through interaction, *Sociological Quarterly* 34 (1), 71-83.
- Crozier, M. et Friedberg, E., 1977. *L'acteur et le système*. Le Seuil, Paris.
- Daniellou, F., Laville, A. et Teiger, C., 1983. Fiction et réalité dans le travail ouvrier, *Les Cahiers Français* (209), 39-45.
- Denis, J., 2003. Les dispositifs de visibilisation sur les scènes marchandes. Le cas des chaînes de télévision françaises, *Réseaux* (116), 257-288.
- Denis, J., à paraître. Le travail invisible de l'écrit. L'ouverture de comptes bancaires et ses coulisses. In: Artières, P. et Rodak, P. (Eds.), *L'Anthropologie de l'écriture. De la théorie au terrain*.
- Dodier, N., 1993. Les appuis conventionnels de l'action, *Réseaux* (62), 63-85.
- Dodier, N., 1995. *Les hommes et les machines. La conscience collective dans les sociétés technicisées*. Métailié, Paris.
- Dodier, N., 1996. Ce que provoquent les infractions. Étude sur le statut pragmatique des règles de sécurité. In: Girin, J. et Grosjean, M. (Eds.), *La transgression des règles au travail*. L'Harmattan, Paris, pp. 11-37.
- Fraenkel, B. et Pontille, D., 2003. L'écrit juridique à l'épreuve de la signature électronique, une approche pragmatique, *Langage et société* (104), 83-121.
- Fujimura, J.H., 1992. *Crafting Science: Standardized Packages, Boundary Objects, and "Translation"*. In: Pickering, A. (Ed.), *Science as practice and culture*. The University of Chicago Press, Chicago, pp. 168-211.
- Gerson, E.M. et Star, S.L., 1986. Analyzing Due Process in the Workplace *ACM Transactions on Office Information Systems* 4 (3), 257-270.
- Grosjean, M. et Lacoste, M., 1998. L'oral et l'écrit dans les communications de travail ou les illusions du "tout écrit", *Sociologie du travail* XL (4), 439-465.

- Grosjean, M. et Lacoste, M., 1999. Communication et intelligence collective. Le travail à l'hôpital. PUF, Paris.
- Hatchuel, A., 1996. Coopération et conception collective. Variétés et crises des rapports de prescription. In: Friedberg, E. (Ed.), Coopération et conception. Octares, Toulouse, pp. 101-121.
- Hutchins, E., 1994. Comment le « cockpit » se souvient de ses vitesses, *Sociologie du travail* (4), 451-473.
- Hutchins, E., 1995. *Cognition in the Wild*. MIT Press, Cambridge.
- Lacoste, M., 2000. L'espace du langage. De l'accomplissement du travail à son organisation, *Sciences de la Société* (50-51), 197-214.
- Latour, B., 1989. *La science en action. La découverte*, Paris.
- Latour, B., 1993. Le topofil de Boa-Vista. La référence scientifique : montage photo-philosophique. In: Conein, B., Dodier, N. et Thévenot, L. (Eds.), *Les objets dans l'action. De la maison au laboratoire*. Éditions de l'EHESS, Paris, pp. 187-216.
- Menger, P.-M., 2005. *Les intermittents du spectacle. Sociologie d'une exception*. Éditions de l'EHESS, Paris.
- Midler, C., 2003. L'apprentissage organisationnel : une dynamique entre cohérence et pertinence des règles ? In: Terssac (de), G. (Ed.), *La théorie de régulation sociale de Jean Daniel Reynaud. Débats et prolongements*. La Découverte, Paris, pp. 279-302.
- Naville, P., 1960. Vers l'automatisme social, *Revue française de sociologie* 1 (3), 275-285.
- Norman, D., 1993. Les artefacts cognitifs. In: Conein, B., Dodier, N. et Thévenot, L. (Eds.), *Les objets dans l'action. De la maison au laboratoire*. Éditions de l'EHESS. Coll. *Raisons pratiques* n°4, Paris, pp. 15-34.
- Pène, S., 2001. Les agencements langagiers de la *Qualité*. In: Borzeix, A. et Fraenkel, B. (Eds.), *Langage et travail : communication, cognition, action*. CNRS éditions, Paris, pp. 303-321.
- Reynaud, J.-D., 1979. Conflit et régulation sociale. Esquisse d'une théorie de la régulation conjointe, *Revue française de sociologie* 20 (2), 367-376.
- Reynaud, J.-D., 1988. Les régulations dans les organisations : régulation de contrôle et régulation autonome, *Revue française de sociologie* 29 (1), 5-18.
- Roy, D., 2006. *Un sociologue à l'usine*. La Découverte, Paris.
- Star, S.L. et Strauss, A., 1999. Layers of Silence, Arenas of Voice: The Ecology of Visible and Invisible Work, *CSCW* 8 (1-2), 9-30.
- Strauss, A., 1988. The articulation of project work: an organizational process, *Sociological Quarterly* 29 (2), 163-178.
- Strauss, A., 1992. *La trame de la négociation. Sociologie qualitative et interactionnisme*. L'Harmattan, Paris.
- de Terssac, G., 1992. *Autonomie dans le travail*. PUF, Paris.
- Thévenot, L., 1995. L'action en plan, *Sociologie du travail* 36 (3), 411-434.
- Tsoukas, H. 2006, 'Forum: Talking about machines - Tenth Anniversary', *Organisation Studies*.