

COMMENT APPROCHER UNE SITUATION DE TRAVAIL EN FORMATION DANS UNE PERSPECTIVE ERGOLOGIQUE ?

Louis Durrive

Comment saisir une situation de travail, comment appréhender sa dialectique fondatrice, l'« impossible – invivable », autrement dit comment mettre en évidence les débats de normes caractéristiques de l'activité ? Et partant de là, comment mettre en mots des points de vue ?

1. La mise en évidence des débats de normes

Dans le langage de la photographie, on dira qu'il faut jouer avec la profondeur de champ. Quand on s'éloigne du moment actif du travail, on peut décrire la situation en termes généraux, en journée type ou semaine type, par exemple. A l'opposé, lorsqu'on se place au plus près des arbitrages du travail dans l'espace et le temps, on décrit la situation dans sa singularité : une journée bien réelle, précisément datée. On obtient ainsi deux discours nettement distincts sur le travail, mais qui font référence à une même réalité, car seule la perspective change. La démarche que nous préconisons,

celle qui alterne « le repérage » et « l’ancrage », correspond très exactement à la confrontation de deux discours : celui de la désadhérence et celui de l’adhérence.

L’exercice de repérage-ancrage est bien sûr un artifice, dans la mesure où ces deux approches de la réalité sont inextricablement nouées dans l’agir au quotidien. Dans le but de mettre en visibilité les débats de normes, on sépare pour l’analyse ce que la vie réelle confond. On énonce clairement, dans le repérage, ce qui fait normes antécédentes dans notre travail, alors que précisément celles-ci prennent corps seulement dans nos renormalisations : pour être effective, la norme a besoin de s’appuyer sur des hommes normatifs. Les normes antécédentes, fixées en désadhérence, investissent les renormalisations, décidées dans l’adhérence. Cette rencontre génère des débats inapparents, les débats de normes, dans une tension invisible et pourtant permanente. Alors pourquoi parler de tension ?

Par définition, la norme antécédente est anonyme : elle ne fait acception de personne, elle ne tient compte d’aucune position particulière. Sa force est justement d’être le produit d’une neutralisation des points de vue. A l’inverse, une renormalisation est tout entière l’expression d’un point de vue. Elle résulte d’un parti pris, d’un engagement. Elle déneutralise la norme organisatrice, celle qui précède et rend possible l’activité. Deux mouvements donc, en sens contraire, l’un vers plus de distance, l’autre vers plus de proximité par rapport aux arbitrages de l’activité. C’est pourquoi on parle ici de tension. Au fond, en raison de cet effort ininterrompu, travailler revient à retourner la norme comme on retourne un gant : elle était antérieure, il faut l’actualiser ; elle était anonyme, il faut la personnaliser.

On retrouve inévitablement la dialectique « impossible – invivable ». Il est impossible pour une norme qui est le produit d'une neutralisation (qui est une exérèse des points de vue) d'avoir un effet mécanique dans l'histoire humaine, puisque celle-ci oblige à évaluer sans cesse, donc à prendre parti, à ne pas rester neutre. Mais cet impossible est aussi un invivable, dans la mesure où aucun être humain ne pourrait agir sans s'impliquer, sans exprimer un point de vue, sans poser des actes venant de lui en tant que centre d'interprétation, d'évaluation. L'articulation des deux enclenche une spirale infinie, la matrice de l'histoire humaine : face à l'impossible auquel se heurte l'effort de connaître par anticipation, l'invivable – qui est la manifestation d'un effort irrépressible de vivre – va creuser, avec ses initiatives, le fossé entre le prévu et le réel. L'effort de connaître est alors contraint de se remobiliser pour surmonter ce nouvel « impossible ». Et ainsi de suite...

Pour mieux saisir cette subtile dialectique, il suffit de se représenter l'écart entre le prescrit et le réel et de former une hypothèse : si l'humanité n'était confrontée qu'à ce phénomène-là, et non pas aux deux évoqués précédemment, alors la puissance d'anticipation par le concept aurait fini par régler son retard sur la réalité ! Or il n'en est rien, puisque l'écart ne cesse de rebondir, provoqué par « l'invivable », autrement dit l'initiative humaine, indéradicable autant qu'indispensable...

Lorsqu'on confronte les deux discours, on constate à la fois leur ressemblance et leur différence. Il s'agit bien d'une même réalité de travail, mais elle est rapportée selon deux registres distincts. Le repérage fait l'inventaire des composantes de la situation, à distance du moment à vivre. C'est « la lettre » en quelque sorte, par opposition à « l'esprit » de cette même situation, appréhendé par

l'ancrage au plus près des décisions à prendre. L'esprit : nous entendons par là le moment réel de travail qui n'est pas neutre, mais fortement investi par les valeurs dans un débat de normes. Seul celui qui vit la situation peut en saisir les véritables enjeux qui s'en dégagent. Dans l'urgence de la décision à prendre, l'organisation joue bien sûr un grand rôle, mais elle ne fait pas tout – car c'est l'être d'activité qui gère les écarts avec le réel du travail. La tâche doit être, ici et maintenant, mise en œuvre dans la seule réalité qui soit, la réalité humaine – et ceci pointe vers ce que nous appelons le service, au sens d'une obligation à l'égard d'autrui, d'un engagement de soi, d'un « usage de soi » par soi et en fonction des autres, qui va inmanquablement donner une certaine allure à la tâche, une fois traduite en actes concrets.

Nous dirons qu'être compétent, c'est parvenir à réaliser la tâche demandée non pas dans l'absolu, mais dans le service qui est à rendre, maintenant et ici-même, en tenant compte de telle personne qui n'est pas là, de telle autre qui est occupée ailleurs, en cherchant telle solution de remplacement, une issue parfois bancale mais qui ne se comprend que dans la multidimensionnalité de la situation à vivre. Lorsqu'elle rencontre le service et l'investit, la tâche n'en sort pas indemne, dans la mesure où – comme toute norme antécédente – elle subit une traduction locale, à travers un point de vue. Là se trouve la source des savoirs d'expérience qui, le cas échéant et sous condition de visibilité, peuvent instruire la norme organisatrice et contribuer à un mieux-vivre au travail.

Le repérage prétend donner les grands traits d'une « situation générale ». Cette dernière expression porte toutefois une contradiction dans les termes. Une situation en effet ne saurait être que singulière,

car il est impossible d'agir « en général ». En agissant, on s'inscrit nécessairement dans du très local et du très actuel. D'un autre côté, l'agir ne s'improvise pas, on agit par rapport à quelque chose, à des normes sociales préexistantes – et cela, le repérage le rappelle opportunément. Repérage et ancrage s'adossent l'un à l'autre, leur distinction facilitant la reconnaissance des contraintes, ce à quoi l'on est partiellement assujéti dans l'agir – et simultanément, ce dont on cherche à se libérer par nos micro-initiatives, ce qui fait point d'appui parce que point de résistance.

Autre rapport en tension entre le repérage et l'ancrage : le temps. Dans le repérage, qui est un descriptif du cadre et des contraintes du travail, le temps est celui de l'horloge. Affaire de mesure et de grandeur en rapport à une unité légale, le temps neutre se prête à la quantification, à la gestion anonyme. Il est divisé en heures, minutes et secondes. Dans l'ancrage, on s'adossera effectivement à cette horloge, car elle fonctionne comme une norme antécédente dans la situation considérée. Mais c'est pour mieux envisager, à partir de là, le « temps ergologique ». Celui-ci est loin de se réduire à ce que les psychologues appellent le temps subjectif ou qualitatif, l'impression de longueur ou à l'inverse de brièveté, selon le degré de concentration.

Le temps ergologique va bien au-delà, c'est celui de l'activité, un temps axiologique. J'agis à un moment donné, dans une temporalité qui dépasse le strict instant que je vis, car le présent réel empiète sur l'avenir autant que sur le passé proches. Mes arbitrages vont tenir compte du « passé persistant » : l'héritage des actes posés par ceux qui m'ont précédé juste avant que je n'intervienne ; et aussi du « futur imminent » car mes actes sont orientés par ce à quoi je dois m'attendre, peu après avoir agi. A

cela s'ajoute le « présent simultané » : j'agis en fonction de ce que font les autres au même moment que moi.

Le moindre de mes agir me place ainsi dans une configuration originale des trois temps grammaticaux, réordonnant les chaînes de causes et d'effets. Et par-dessus tout, par ma seule présence, je vais redessiner les alternatives contenues dans la situation. Celle-ci est composée, à la fois, d'un réel qui pèse par son inertie et d'une réalité sur laquelle j'ai prise, dans la mesure où je me la représente. Selon ma position en valeur, je peux orienter dans un sens ou dans un autre le cours des événements, tenter de reprendre l'initiative sur les déterminations. Je ferai apparaître à mes yeux ce qui est et restera une contrainte, mais deviendra aussi pour moi une opportunité. J'imprime alors un certain sens au devenir, je fais histoire.

Voilà en résumé, le mixte dans lequel je me trouve lorsque je suis en activité. Je peux me figurer un triangle (qu'on opposera au simplisme de l'homme isolé face à une tâche isolée). J'ai un certain nombre de savoirs, c'est la part de réalité que je maîtrise. Cependant, cela ne suffit pas, car je suis immergé dans le réel du moment à vivre, que je vais devoir évaluer : le savoir dont je dispose sera une aide précieuse, jamais la solution miracle. Dans sa lourdeur, le réel ne se limite pas à ce que le savoir a pu appréhender, et que nous nommons la réalité. Le réel est aussi ce qui me résiste lors de ma confrontation au monde – les contraintes actuelles et qui ont échappé aux savoirs d'anticipation. Enfin, le réel se trouve également dans la relation à autrui, celle qui façonne le moment du travail. C'est en effet la médiation des autres qui fait que, pour moi, le moment d'affronter le réel prend l'allure d'un

événement, recouvre une temporalité (avec la densité évoquée plus haut : la superposition des temps). Sans les autres, il n'y aurait pas de temps collectif, pas d'histoire, pas d'activité.

Le triangle que je dessine commence donc par autrui : de ce sommet géométrique, je pars vers les deux autres extrémités. D'un côté vers le monde matériel, « inhumain » au sens où il se présente sans point de vue, neutralisé ; c'est là par exemple que je retrouverai la tâche, comme convention anonyme et détour théorique. De l'autre côté, vers l'individu : celui qui agit, celui qui prend les initiatives, celui qui sera en « débat de normes » pour trouver une issue. Une issue à une double exigence : l'exigence d'utilité, horizontale dans mon triangle, qui consiste à rendre service à autrui, celui qui vient à la rencontre de celui qui travaille, avec une grande variabilité ; et aussi l'exigence de conformité, verticale dans mon triangle, autrement dit la réalisation de la tâche demandée, malgré cette infinie variabilité charriée par la présence d'autrui.

2. De l'éclairage sur l'activité à la mise en mots des points de vue

Quelles sont nos recommandations concrètes pour approcher une situation de travail, sans trop trahir sa complexité et en dégagant autant que possible des pistes d'amélioration ?

D'abord on laissera émerger l'activité tandis que remontent à la surface les ingrédients de celle-ci :

- (a) le repérage correspond à l'inventaire (jamais exhaustif, bien entendu) des normes antécédentes et anonymes, celles qui ont posé les principaux cadres de la situation de travail – et le croquis des locaux, sorte de plan sommaire, peut souvent être un support de premier ordre pour encourager celui qui donne des explications ;
- (b) l'ancrage revient à faire le récit d'une séquence bien réelle de travail, en respectant la chronologie, car celle-ci sert de repère pour suivre la succession des événements et restitue les conditions des arbitrages ;
- (c) le croisement du repérage et de l'ancrage doit être continu : il ne s'agit pas de passer de l'un à l'autre comme on tournerait une page, car l'activité est un va-et-vient entre norme et renormalisation.

A l'image de la trame et de la chaîne sur le métier à tisser, les données de repérage et celles d'ancrage s'entrecroisent en permanence. Le résultat est d'offrir aux protagonistes l'occasion de reconstituer leur point de vue, qui a toujours été là, mais restait informulé. Ce point de vue, c'est précisément le débat de normes. C'est là sans doute l'originalité et le véritable bénéfice de l'exercice, par rapport à d'autres démarches d'analyse du travail qui s'appuient sur le constat de l'écart entre le prescrit et le réel. Cet écart met en évidence les renormalisations, en d'autres termes les manières de faire qui ont été adoptées par quelqu'un de bien identifié, en conclusion d'un arbitrage en situation.

Au-delà, le débat de normes permet d'entrevoir les possibilités que portait cet arbitrage, ou comment la personne a pu envisager d'exercer sa normativité, sa puissance normative, dans l'adhérence au hic et nunc. L'appréhension d'un pouvoir d'agir négocié non pas dans la généralité mais dans une

situation précisément qualifiée, au double sens de nommée et de normée, a l'avantage de donner des points d'appui dans un champ de contraintes réellement pris en compte, d'ouvrir de vrais « gisements d'alternatives » selon l'expression d'Yves Schwartz.

Ensuite, pour mettre en discussion le point de vue désormais disponible en mots, on se souviendra du principe : chacun a forcément ses raisons, mais il n'a pas forcément raison. Le schéma du triangle de l'activité est un outil qui a sa pertinence, dans une problématisation des points de vue. Précisons que nous parlons non pas de trois points isolés qu'on rapprocherait, mais de la figure triangulaire, indiquant la solidarité des trois sommets. Impossible de considérer l'un sans prendre en compte les deux autres : l'activité est la confrontation de (1) quelqu'un de bien identifié (2) au monde réel qui lui résiste, mais confrontation qu'il ne peut mener (3) sans la médiation des autres.

1) L'entrée dans le triangle est systématiquement celle du pôle Autrui. « Les autres » sont le fondement, la raison d'être d'une activité, à la fois son départ et son aboutissement. Le schéma taylorien au contraire nous a habitués à considérer l'individu face à la tâche : or, ce ne sont là que des fictions si l'on met « les autres » entre parenthèses. Autrui est la source de la norme et de la valeur.

C'est pourquoi la réalité humaine du service est, selon nous, le commencement d'une réflexion sur l'activité. Il convient de partir de là, dans une discussion entre les protagonistes d'une situation de travail, d'entrer globalement par le service qui était à rendre collectivement, pour en arriver progressivement aux missions individuelles. La perspective sera renouvelée, puisque le sens de

l'activité ne se trouve pas dans le face-à-face entre l'individu et sa tâche, mais dans le vis-à-vis avec autrui.

2) Le pôle du Soi : c'est la question fondamentale de savoir « qui » est celui qui agit. Certains ont pu considérer que l'on pouvait postuler un sujet tout constitué, sorte de sujet-roi, existant avant son acte qu'il maîtriserait à l'avance. D'autres, au contraire, ont regardé l'acteur comme un produit de ses déterminations, venant donc après l'acte, une sorte de sujet de paille qui intérioriserait les influences pesant sur lui. Et si l'on s'en tenait à l'acte lui-même, plutôt qu'à l'avant ou à l'après ? Yves Schwartz parle d'un énigmatique « corps-soi », une subjectivité qui se constituerait au fil de son activité, de son expérience normative, en incorporant l'infinité de ses débats de normes.

En effet, il convient de rappeler que l'agir est à chaque fois une épreuve : dans un champ de contraintes qui ne le lâchent jamais, l'être d'activité est pour partie aliéné par ce qui le détermine, mais il va toujours chercher à reprendre l'initiative. Tant soit peu, il voudra se poser en sujet de ses normes, comme le dit Canguilhem. Au point que son individualité peut s'entendre comme sa manière de se confronter aux normes : sédimentation d'une personnalité d'un côté, un « idem » qui fait la continuité d'une personne ; mais simultanément ouverture de cette personnalité au devenir, à l'altérité, un « ipse » qui rend compte de l'être de changement.

3) Enfin dans notre triangle, le troisième pôle est celui du réel, le monde qui manifeste sa présence par sa résistance, donc de manière négative puisque nous n'avons pas d'accès direct à lui, mais également

de manière positive, à travers ce qui fait la réalité, autrement dit la partie du réel que nous parvenons à nous représenter. C'est là qu'il convient de placer les tâches, les difficultés objectives de leur maîtrise, la part de variabilité qu'entraînent les pesanteurs du monde matériel.

Mais bien sûr, il n'est pas concevable de séparer ce pôle des autres sommets du triangle. Par exemple, dans un service hospitalier, lorsqu'un lève-malade est théoriquement disponible, mais en réalité monopolisé par quelqu'un d'autre, le protagoniste de la situation se trouve obligé d'imaginer d'autres solutions pour déplacer le patient. Rien que dans cet énoncé, on voit la circulation des contraintes entre les trois sommets de notre triangle.

Problématiser un point de vue, c'est aussi cela : réintroduire le point de vue des autres grâce à une mise en liens de ce que chacun perçoit de façon isolée ou compartimentée.