

PENSER LE TRAVAIL COMME ACTIVITE POUR PENSER LA MISE EN COMMUN DE VALEURS AU TRAVAIL¹

Muriel Prévot-Carpentier

Penser le travail comme activité, qu'est ce que cela veut dire ? Qu'est-ce que le travail ? Que demande-t-il ? Le travail est toujours une production, une transformation. Tout travail produit quelque chose de matériel ou d'immatériel, transforme quelque chose. Le point de vue ergologique que je vais développer considère que le travail est une activité de transformation du milieu de vie de la personne qui l'accomplit. Ce milieu de vie peut-être le lieu de travail de la personne salariée par exemple. Néanmoins le travail en tant qu'activité ne peut pas être considéré *stricto sensu*.

¹ Cet article a été écrit pour le colloque « La fonction socialisatrice du travail, portée, limites et conditions d'exercice » organisé par le Centre Interdisciplinaire d'Ethique de la Chaire d'Ethique au Travail de l'Université Catholique de Lyon, les 3 et 4 avril 2008.

La démarche ergologique, dans laquelle je me situe, est une démarche épistémologique de production de connaissances sur l'activité humaine. Nous nous intéressons plus particulièrement à l'activité de travail, centrale dans nos sociétés marchandes. Dans cette démarche, les concepts sont élaborés au plus près des situations réelles de travail.

J'attire votre attention sur la confusion possible entre les termes d'ergologie et d'ergonomie. L'ergologie est bien une démarche de production de connaissances sur l'activité humaine, pluridisciplinaire, qui n'appartient pas à une discipline en particulier. L'ergonomie que je mentionnerai à plusieurs reprises au cours de cette communication est une discipline constituée, elle est l'étude de l'homme au travail en vue d'adapter le travail à l'homme.

1. Penser le travail comme activité

1.1. La renormalisation et la capacité normative du sujet

L'analyse de l'activité nous montre que l'anticipation de tout ce qui pourrait se produire est impossible dans un milieu qui n'est jamais totalement stable ou exempt de variabilité. C'est ce qui produit ce que Yves Schwartz appelle la dialectique entre l'impossible et l'invivable : « *l'impossible et l'invivable s'alimentent sans cesse pour requérir sans relâche du vivant humain arbitrage et décision* » [6, pp. 669-670]. C'est pourquoi l'approche ergologique définit qu'il y a une normativité qui émane du vivant lui-même. La réalisation de l'activité humaine ayant lieu dans un réel non programmable, il y a

toujours « des trous de normes » qui font appel au sujet pour être traités. Tout n'est pas normé, donc c'est le vivant qui devient « centre de décision » pour dépasser « cette lacune irréductible ». La personne en activité fait usage d'elle-même, elle est en situations de « dramatiques » : « *chacun est renvoyé pour une part à lui-même pour traiter ces « trous de normes », ces variabilités* » [7, p. 21]. L'individu est donc toujours pour partie créateur de ses propres normes ; nous définissons ce processus sous le terme de renormalisation.

La renormalisation est donc un processus de gestion de l'écart entre les normes antécédentes à l'activité et ce que l'individu doit faire dans le « ici et maintenant ». Cette renormalisation est nécessaire à la réalisation de l'activité car la norme est toujours seconde, venant unifier un réel qui s'est déjà produit, c'est bien l'individu qui doit déterminer l'activité par ses arbitrages macro ou micro. Dans cette capacité normative de l'individu se déploie également sa notion de ce qui est normal par rapport à ses valeurs et à sa compréhension des normes antécédentes qui contraignent son activité. Ce point de vue est issu de la philosophie de la vie canguilhémienne qui considère que c'est la « *normativité qui fait pour l'homme le sens de sa vie* » [6, p. 607]. Vivre, c'est faire usage de soi et transformer son milieu.

Il y a donc toujours ce qu'on appelle en ergonomie un « écart prescrit-réel », c'est-à-dire un écart entre ce qui est demandé à la personne, le prescrit, et ce que la réalisation de sa tâche lui demande, le réel. Selon la conception de ceux qui prescrivent le travail, il arrive que l'on tende vers une tentative de neutralisation de cet écart prescrit-réel. Cela correspond à un refus de la capacité normative du sujet. Cela risque d'amener la personne à ne plus se sentir vivante mais instrumentalisée, devenue objet. Un

travail peut être fait sur la réduction de cet écart prescrit-réel afin de mieux le gérer. Cependant prendre le risque de vouloir le réduire, c'est aussi décider de réduire les marges de manœuvre du sujet au travail, sa capacité à retraiter les valeurs. Une trop grande réduction de l'écart correspond à l'amointrissement des marges de manœuvre de l'individu, de ses possibilités d'expression. Les études ergonomiques sur le travail parcellaire et répétitif ont bien montré le danger physiologique et psychique de la volonté d'une rationalisation trop importante du travail. Guillaume Le Blanc parle du danger d'une « subjectivité résorbée », réduite aux seuls gestes utiles [3, p. 194].

Il est donc nécessaire de reconnaître que l'opérateur est marqué par sa situation de travail au niveau moral, psychologique, cognitif et physique. L'homme au travail est un corps-soi, c'est-à-dire un homme global et non pas quelqu'un qui sort et entre de son lieu de travail en ayant oublié hors travail ce qui se passe dans le travail. L'activité normalisatrice de l'individu implique aussi de l'observer en tant que sujet sous peine de ne pas saisir réellement l'activité industrielle. Cela ne va plus être uniquement à la singularité de la situation de travail que va s'intéresser l'ergologue mais à la subjectivité de l'individu. Il faut « *se prendre comme sujet micro-participant inévitable des opérations productives* », « *le travail devient le rapport du vivant humain à son milieu de vie, rapport non exclusivement subi mais aussi orienté par le vivant lui-même* » [4, p. 21].

1. 2. L'usage de soi par soi et l'usage de soi par d'autres

Nous considérons que « *les normes n'anticipent pas tout. Donc travailler c'est risquer, faire « usage de soi »* » [8, p. 187], « *il y a usage et non pas simplement exécution* » [8, p. 189]. Personne, pas

même les gens qui les conçoivent, ne pense que les fiches de postes, les descriptions des métiers, l'expression des objectifs et des procédures pour les atteindre suffisent pour comprendre ce qu'il se passe dans le travail.

J'ai commencé en parlant du sujet, de sa capacité normative, de ses régulations qui modifient le milieu. L'individu s'adapte au milieu mais l'adapte aussi en fonction de ses propres valeurs. Cependant cet individu est en activité, il est donc forcément en interaction avec les autres, sous l'effet de normes antécédentes élaborées préalablement et sans lui. Il vit, existe dans un milieu qui le contraint, même s'il ne fait pas que le subir. Il ne sait pas toujours d'où viennent les influences dont il subit les effets, il est soumis à ces influences sociales, qui déterminent pour partie son activité en l'anticipant ou en la prescrivant. Par conséquent, si l'on pense le travail comme une activité, même un arbitrage individuel ne peut pas être considéré comme relevant du seul libre arbitre de l'individu qui l'accomplit : « *on ne travaille jamais tout seul, même quand on en a l'impression, parce que les autres sont là à travers la préparation du travail, la prescription, l'évaluation* » [8, p. 188].

Lorsqu'on regarde le travail à la loupe comme le fait l'ergonome, on identifie les multiples déterminants qui sont pris en compte par la personne au travail. On ne peut comprendre le travail en restant à l'échelle de l'individu, « *il faut penser la présence de l'autre* » [8, p. 189] car elle va impacter nos choix. Le terme de choix ne signifie pas absence de contraintes, simplement on estime qu'il y a toujours des choix possibles, des arbitrages faits par la personne qui travaille. Ces choix sont parfois de micro choix du sujet : leur influence dépend aussi de la position, de son statut et de ses possibilités d'expression dans l'entreprise ou dans la société dans laquelle il vit. Tout n'est donc pas

idyllique, « *chacun cherche au travail l'équilibre entre usage de soi requis et consenti* » [8, p. 194], c'est-à-dire entre ce qui est demandé et les efforts qu'il est prêt à fournir pour y arriver, le degré d'engagement qu'il souhaite concéder.

Pour conclure cette première partie, je reviendrai sur le terme de socialisation en citant Schwartz qui privilégie le terme de « *mise en patrimoine, même pour l'individu, de préférence à des termes comme « socialisation, « insertion », participation au « lien social » : ceux-ci n'indiquent pas le problème, la dramatique fondamentale du rapport à soi dans l'activité industrielle, qui est l'équivocité, la mobilité, la concurrence des patrimoines possibles ; l'activité et la vie requièrent en permanence des choix, le travail est toujours « destin à vivre »* » [8, p. 605].

2. Des Entités Collectives Relativement Pertinentes (ECRP)

Je vais maintenant aborder une seconde partie, dans laquelle je présenterai le concept d'« entités collectives relativement pertinentes » [8, pp. 141-157] (ECRP dans la suite de l'article) qui élargit ce que l'on entend habituellement par la notion de « collectifs de travail », notamment en ergonomie.

2. 1. Des configurations imprescriptibles

L'ergonome examine comment une équipe « élabore des stratégies collectives qui ne résultent pas de la simple addition de stratégies individuelles parallèles » [1, pp. 98-99]. Il apparaît dans de multiples études que la « construction d'une représentation commune de la situation » [1, p. 99] est

particulièrement cruciale dans les situations à risque. L'ergonomie parle de « modifications conjoncturelles du travail collectif – qu'elle nomme aussi « régulations » » [1, p. 101]. Lorsqu'on regarde les ECRP, on se rend compte qu'elles se déploient et se laissent voir car la situation est issue d'une conjoncture non anticipée et résolue par l'interaction des acteurs. Mais ce concept d'ECRP va au-delà de ce que l'on prend en compte en tant qu'ergonome lorsqu'on analyse le travail car il tente de comprendre les éléments des débats de valeurs qui se jouent individuellement et collectivement dans le travail. Et quoi qu'il se passe, même si les collectifs résolvent des problèmes conjoncturels, c'est structurellement qu'il y a des coopérations aux configurations imprévisibles qui sont permanentes, même si on ne peut pas les prévoir.

En effet, pour réaliser son activité, l'individu s'inscrit dans plusieurs entités. L'équipe avec laquelle il est prévu qu'il travaille mais aussi celles avec lesquelles il collabore ponctuellement selon le type de projet sur lequel il travaille. Cela peut dépendre aussi de la saison, du moment de la journée, d'un besoin ponctuel d'achat de matériel ou de réajustements avec un service de logistique, etc. Ces exemples montrent que ces entités collectives ne sont ni totalement anticipables ni figées et ne peuvent être délimitées que tendanciellement en raison du caractère dynamique de l'activité. Jamais le réel n'est entièrement anticipable, un « *écart existe toujours entre ce qu'on s'est donné a priori comme organisation, comme affectation des gens à certaines places, et puis la réalité de l'effectuation (...), ce sont les exigences internes à l'activité humaine* » [8, p. 145].

Ce concept s'est développé car au plus près de l'activité réelle de travail, on s'aperçoit que « *quelque chose de diffus (...) se crée entre les gens* » [8, p. 150] et permet l'efficacité. En effet, tout ne peut pas

se modéliser par avance, s'anticiper, se prévoir. Lorsqu'on essaye d'analyser le transit d'information au sein de ces collectifs, ce transit apparaît indispensable « *pour comprendre la qualité d'exécution d'un certain nombre de tâches demandées* » [8, p. 144]. La transversalité de l'activité apparaît alors comme primordiale ; on se rend compte en observant qu'on ne peut pas prévoir ce qui va être demandé en terme de choix, d'arbitrages individuels et collectifs par la situation. Peu d'arbitrages sont individuels dans une situation de travail et même ceux qui paraissent l'être ont été mesurés selon des déterminants ayant trait à l'environnement social de travail du sujet, selon les enjeux sociaux auxquels il s'estime et se sent soumis.

Les organigrammes sont indispensables pour identifier et assigner les responsabilités de chacun mais « *on est forcément conduit à découper la tâche et donc à perdre quelque chose de sa globalité* », « *l'organisation doit être plastique* » [8, p. 145]. C'est « *une chaîne (...) à géométrie variable, mouvante et qui est proprement la création même* ». « *C'est une création locale des différents protagonistes de la situation. En cela, c'est une manière de « vivre » sa vie au travail* » [8, p. 146] : « *on ne peut circonscrire à l'avance dans l'espace et dans le temps, ce qui est pertinent comme zone d'échange, de communication pour mener une action à son terme* » [8, p. 151].

Le fait que les différents membres d'un collectif se comprennent alors que nous ne les comprenons pas montre « *une densité de vie commune* » « *qui sort complètement des organigrammes et des prescriptions de toutes sortes* » [8, p. 155]. Les gens ont ensemble, en commun, une sédimentation d'expériences, une mise en patrimoine, qui favorisent la performance dans la réalisation du travail. En effet, c'est peut-être grâce à ce type de coopérations qu'un retard sera comblé ou qu'ils arriveront à

faire face à un aléa. Ces coopérations existent et se retrouvent dans tous les métiers, que ce soit pour l'ouvrier spécialisé faisant partie d'une équipe soumise à un processus continu ou pour le professeur qui travaille à son domicile et à distance de l'équipe pédagogique avec laquelle il pratique. Les coopérations seront différentes, les besoins également mais la régulation collective sera visiblement utilisée lors de certaines périodes, ou parfois de manière moins visible lors d'arbitrages individuels du sujet. On peut penser aux périodes d'examens pour les professeurs, mais également à la prise en charge de ses cours au pied levé par un autre enseignant lorsqu'il tombe malade.

2.2. La mise en commun de valeurs

L'observation des modes opératoires montre des constructions de normes communes, explicites ou non, qui permettent aux individus de produire et de travailler ensemble. L'élaboration de ces normes implique le partage ou la mise en commun de valeurs entre ces personnes qui travaillent et collaborent. Dans l'entité *« se logent l'efficacité collective au travail mais aussi les valeurs socialement partagées »* [8, p. 156]. Si *« ces ECRP se construisent, cela veut dire que des valeurs entre les hommes et les femmes sont assez fortes pour les cristalliser. Cela veut dire que ces valeurs là adhèrent à l'activité elle-même et sont donc prégnantes, pour les gens qui sont sur place »* [8, p. 156].

Ces entités collectives apparaissent alors comme les lieux de mise en commun et de débats de valeurs : la mise en commun de valeurs comme par exemple l'acceptation de l'ajout d'une tâche pour faciliter un gain de temps. Il y a une élaboration de normes collectives par un *« travail et retravail des valeurs qui nous animent tous dans notre vie sociale. C'est l'échelon (...) microscopique, mais un échelon*

quand même, de ce que c'est que vivre ensemble » [8, p. 145]. Cela peut-être également par exemple considérer comme normal de son propre point de vue d'aider un jeune collègue, même si on sait que cela nous mettra en retard et nous amènera à rester plus tard le soir.

En effet, un travail avec des ouvriers postés nous montrait que « *la productivité des installations dépend directement de la qualité des rapports de coopération dans l'équipe. Mais elle-ci ne peut-être « prescrite » par personne, elle dépend d'une « entente » qui s'instaure ou non au sein de celle-ci* » [5, p. 49]. Par conséquent, les personnes ne sont pas « interchangeables », il y a « un véritable travail de construction » du collectif qui est difficile du fait de l'absence de prescrit [8, p. 189]. Il y a un patrimoine, un gisement de valeurs dans lequel il faut puiser, en espérant que la mise en commun avec les autres personnes du collectif, ou dont on a besoin pour coopérer, soit possible par un partage de valeurs proches. Il y a donc « *de multiples circulations (...) [qui] ne peuvent être anticipées par aucune règle. Des règles qui supposent pour que ça marche une communauté de valeurs* ». Les personnes se connaissent, se côtoient et se comprennent implicitement, elles savent comment elles peuvent s'adresser les unes aux autres, « *sans quoi il faudrait négocier en permanence les échanges, ce qui prendrait beaucoup de temps* » [8, p. 155]. Donc « *il existe quelque chose de l'ordre des valeurs communes plus ou moins formalisées, qui vont plus ou moins loin, qui à certains moments peuvent montrer leurs limites. Quelqu'un peut [refuser de faire quelque chose] (...) c'est pour cela que c'est relativement pertinent, c'est flou, c'est fragile, très fragile* » [8, pp. 155-156].

La valeur commune d'une équipe peut-être de « *gagner du temps pour ne pas en perdre* » [8, p. 154] lorsque quelque chose de compliqué à gérer surviendra. Ces valeurs communes peuvent amener les

équipes à ne pas suivre les procédures à la lettre, à ne pas demander la validation de leur hiérarchie pour commander une action auprès d'un collègue alors que c'est prévu par les procédures. C'est là que l'on voit que les encadrants font aussi partie de l'entité collective et ferment les yeux sur la validation qui ne leur a pas été demandée en temps réel, voire l'anti-datent si nécessaire. Un climat de confiance partagé est établi au sein de certaines entités collectives, de compréhension des contraintes inhérentes à l'activité. En effet, cette mise en commun de valeurs fonde aussi une conception commune du métier. Il y a « *divers ingrédients constitutifs du métier : inscrit dans une culture et par là lieu de travail de valeurs, dimension professionnelle, dimension de collectifs construisant leur vivre industriel ensemble* » [6, p. 25].

Fondamentalement, on se rend compte que ce qui favorise la création d'une entité collective solide, qui fonctionne bien, ce sont d'abord des éléments qui ne dépendent pas directement du travail : des affinités qui peuvent être de voisinage, ou simplement amicales ou encore politiques, syndicales, religieuses. C'est ce qui constitue une communauté de valeurs. Comprendre le concept d'ECRP, c'est comprendre qu'il « *faut laisser la place à ces valeurs, pour qu'elles puissent s'exprimer d'une certaine manière* » [8, p. 153].

Je terminerai cette seconde partie définissant le concept d'ECRP, en explicitant chacun de ses termes [9] (Schwartz, le reconnaît lui-même comme un terme « un peu barbare ») [8, p. 141].

D'abord celui d'« entité », entité parce que ce sont des « *lieux de transition dynamique* » [8, p. 141], des agrégations de groupes d'individus selon des contours parfois flous et en tous les cas mouvants.

Leurs « frontières » [8, p. 144] sont invisibles, elles englobent des personnes de services différents, des personnes qui se connaissent mais dont la coopération n'était pas prévue.

Des entités « relativement » pertinentes, pourquoi seulement « relativement » ? Le « relativement » insiste sur le fait qu'on ne peut jamais savoir quel est le poids de l'organigramme, de l'organisation prescrite au départ. Il a un poids et l'entité peut être très proche de cet organigramme, fonctionner en respectant les voies hiérarchiques et les processus définis pour y référer. Dans d'autres cas, le travail est efficace en raison d'une répartition collective qui est très loin de l'organigramme prévu dans l'entreprise. Là, nous considérons que l'entité collective est très pertinente car les personnes ont créé une configuration nouvelle qui a un fort degré de pertinence au regard de ce que cette coopération permet en terme de résultats. Le degré de pertinence s'évalue donc selon le degré d'importance de ces ECRP pour assurer le travail collectif. On ne peut jamais prévoir à l'avance et parfois l'ECRP est seulement relativement pertinente car sa configuration n'apparaît pas fondamentale, produit seulement des effets à la marge, afin d'améliorer des détails. C'est relativement pertinent car ce n'est pas une condition *sine qua non* pour que cela fonctionne mais cela existe, cela fait partie de l'histoire.

Le dernier terme est donc celui de « pertinente ». L'entité est pertinente selon les normes de l'entreprise mais aussi du collectif. Elle est pertinente du point de vue du travailler ensemble, de l'organisation, de l'efficacité, de ce qui fait tenir ensemble les gens dans le travail. Il y a une pertinence de l'organigramme mais il y a également une pertinence de l'entité collective, par rapport au fait qu'on ne travaille jamais seul et qu'on doit s'organiser pour travailler avec d'autres en s'adaptant à d'autres. C'est pertinent pour rendre compte de ce qui se joue jour après jour dans le

travail. Enfin, le terme de « pertinent » renvoie en même temps à la force de cette entité, à sa cohésion, à la force des valeurs qui sont partagées au sein de ce collectif.

3. Reconnaître et gérer la dimension politique du travail

Dans cette troisième et dernière partie, nous verrons que ces entités collectives sont productrices à la fois d'histoires singulières et d'Histoire au sens politique. Nous terminerons en évoquant la manière dont est reconnue et gérée la dimension politique du travail.

3. 1. La production d'histoires locales et d'Histoire au sens politique

Ces entités collectives sont des lieux de développement de valeurs communes qui font histoire. Il y a une mise en historicité d'un vécu commun, qui n'est jamais réellement individuel comme nous l'avons vu. Le vécu n'est pas séparable des autres interactions présentes dans le milieu, auxquelles la personne qui travaille est soumise. En effet, *« la gestion au sens économique [qui est primordiale aujourd'hui] n'est pas séparable des modes de « gestions de soi-même » dont le contenu et le destin, [ne sont] jamais univoquement déterminés par le milieu technique objectif, [ces gestions] renvoient à toutes les dimensions et contradictions de l'histoire faite et de l'histoire à faire »* [5, p. 50].

Les entités collectives sont *« affrontées collectivement à des normes antécédentes »* et sont *« un creuset de renormalisations »* [6, p. 603], elles sont donc elles aussi normatives. Cependant si *« la normativité est universelle (...) les normes en débat sont fondamentalement et indéfiniment plurielles »*

[6, p. 688], donc on ne peut pas savoir ce qui va ressortir de ce processus normatif, ce qui va faire histoire, sans aller voir de près : « *le véritable outil fourni par l'approche ergologique, c'est l'appel à transformer le regard et l'écoute, c'est proposer des processus, des démarches d'apprentissage toujours partiellement locales pour ces resingularisations, pour faire émerger et si possible faire parler ces interfaces d'histoires que chaque situation re-propose* » [6, p. 688].

Il faut donc replacer la situation dans son histoire c'est-à-dire se souvenir de ce que nous appelons, « la dialectique des registres », c'est-à-dire l'aller-retour entre le Registre Un, des normes antécédentes à l'activité et le Registre Deux qui correspond à l'histoire en train de se faire. Le Registre Deux, c'est ce qui ressort des renormalisations et qui fait histoire, qui transforme les normes antécédentes, qui conduit à de nouvelles configurations de ces normes antécédentes. Cette dialectique des registres est à la fois matrice d'Histoire et productrice de concepts, elle joue du niveau le plus local, dans le plus micro de l'activité, dans ce que peut-être nous n'irons jamais voir, jusqu'au niveau le plus macro, global, général. Cette dialectique va donc du micro au macro et transite dans les deux sens, en passant par différentes entités, par exemple de l'individu à l'équipe, au service, à l'entreprise, au pays, à la communauté formée par différents pays, etc. : elle est donc productrice de ce qu'on appelle les petites histoires, les histoires locales mais aussi de l'Histoire au sens politique. Il y a donc des débats de valeurs qui se jouent localement et globalement dans cette dialectique micro-macro productrice à la fois d'histoires singulières et d'Histoire au sens politique. Comprendre « *via la dialectique du local et du global, comment l'histoire advient* » [6, p. 604], c'est appréhender une dialectique à double sens « *des normes antécédentes sans laquelle le processus historique nous paraît ne pouvoir réellement s'expliquer* » [6, p. 608].

3. 2. Promouvoir un ergomanagement

Cette mise en histoire signifie aussi qu'il faut bien penser aux contours des ECRP et à leurs points d'appui, à ce que l'on pense avoir identifié comme leurs principes fondateurs dans les contextes de transformation. Il faut replacer la situation dans son histoire, c'est-à-dire se souvenir de « la dialectique des registres » car « *il est exclu de penser qu'on arrivera à domestiquer une innovation, à la rendre efficace sans un retravail des entités collectives relativement pertinentes* » [8, p. 150].

Il est primordial de comprendre et de faire l'apprentissage - imprintedage de cet aspect socialisateur du travail en analysant de près les situations de travail. De manière très pratique, dans des contextes où des transformations vont avoir lieu, où des changements qu'ils soient techniques ou organisationnels sont envisagés, on peut penser « *dans une perspective sociologique classique, que les transformations vont supprimer les ECRP alors qu'elles vont se reformer différemment* » [9].

Ce concept d'ECRP nous incite à ne pas penser que les collectifs sont rompus lors du départ d'un de leurs membres par exemple ou par un déplacement du lieu de travail. Ce concept nous invite à aller voir comment une entité similaire ou tout à fait différente dans son modèle de fonctionnement se reconstruit autour d'autres membres : qu'est-ce qui est conservé ? Qu'est-ce qui est transformé ? Qu'est-ce qui permet que cela fonctionne mieux ou moins bien ? Qu'est-ce qui semble manquer à ce collectif ou au contraire favoriser sa cohésion ?

Il y a des choses qui peuvent tendanciellement s'anticiper heureusement mais comme l'anticipation ne peut être qu'en tendance, il est nécessaire, d'aller voir, d'analyser au plus près de la situation pour comprendre et favoriser le fonctionnement de ces collectifs : en effet, « *il faut recevoir les nouveautés et cela introduit une perturbation [qui est à anticiper pour la tempérer un peu], même si à terme c'est positif* » [8, p. 150], car « *il y a une articulation très intéressante et jamais anticipable entre l'installation nouvelle à intégrer et puis des traditions, des histoires, toute une série d'acquis qui rendaient jusque là efficace le travail* » [8, p. 150]. Par conséquent, il apparaît que « *c'est un vrai travail de construire ces ECRP, de reconnaître leur construction, de favoriser leur construction et de favoriser (...) la relative stabilité de cette construction* » [8, p. 156].

Il y a une hiérarchie, des responsabilités qui sont différemment réparties, une dénivellation qui se traduit par des classifications de salaire différentes. « *Et en même temps, il faut que s'instituent des procédures, ou des processus, qui passent par des canaux absolument imprévisibles* » [8, p. 152]. « *Cette question est un vrai travail, dans le collectif relativement pertinent* », il faut que « *les gens dans les organisations [arrivent] (...) à assumer leurs responsabilités et en même temps (...) à aller contradictoirement contre cette dénivellation (...) pour faire droit et place à toutes les micro créativités, aux valeurs des autres dans le travail, on voit très bien comment cela aboutit, [lorsque ce n'est pas le cas], à des crispations, à des retraits et à des pertes considérables d'efficacité, à des risques en tout genre* » [8, p. 153].

Alors qu'est pointée une dimension de plus en plus individuelle du travail, voire individualisatrice, il semble qu'un regard sur l'activité nous amène à réévaluer cette question, à penser la personne au

travail comme agissant dans un milieu toujours en interaction avec d'autres. En langage ergologique, nous dirions qu'il y a toujours de l'usage de soi par d'autres. Il apparaît que la personne au travail arrivant jusqu'à une situation de rupture, l'est de part l'absence de marges de manœuvre dans son activité, de l'impossibilité à laquelle elle est amenée par les normes antécédentes qui lui sont imposées et qui la phagocytent (normes techniques, objectifs à tenir, délais à respecter, etc.) de trouver des espaces suffisants pour exercer même de micro renormalisations lui permettant d'arriver au(x) résultat(s) attendu(s). Cette situation d'isolement dans son travail, effectivement ne lui permet plus ni de trouver, d'imaginer des ressources personnelles ni même au sein d'un collectif pour arriver à un résultat. Cette situation décrite comme de l'isolement est issue des injonctions, du poids que lui fait porter le milieu socialisé, les personnes hiérarchiquement plus élevées ou même subalternes.

Par conséquent, le fait de regarder le travail comme une activité nous amène à considérer la situation de travail dans sa globalité et à considérer que les problématiques posées par le travail, même lorsqu'elles sont renvoyées à la responsabilité individuelle de quelqu'un, ne peuvent pas l'être. On pointe une dimension individualisatrice et il s'agit de non respect du sujet qui a intégré des contraintes externes qu'il se retrouve seul à porter, qui l'amènent à se sentir isolé. Isolé, il l'est effectivement puisqu'il est totalement renvoyé à lui-même et à ses propres capacités, ressources, imaginations pour trouver des solutions.

La question qui reste à poser est la suivante : les gens gèrent, régulent, il faut du prescrit dans le travail mais au lieu de créer, produire dans la souffrance, pourquoi ne pas favoriser l'élaboration d'un prescrit qui favorise la fluidité de l'activité, la plasticité de ces ECRP alors que les procédures d'autorité

entravent leur déploiement ? Il vaut mieux créer les conditions de développement de leur plasticité, à la fois pour des questions d'efficacité mais également parce que sinon on mutile le travail, on crée de la souffrance. Si l'on analyse l'activité de travail, on est incité à aller vers un ergomanagement, c'est-à-dire à essayer de construire une ligne managériale qui raisonne, conçoit, prescrit le travail par rapport à l'activité réelle. L'ergonomie parlait déjà de « constituer le point de vue de l'activité » par la « confrontation des points de vue » [2, p. 57]. La démarche ergologique va ajouter que l'enjeu politique du travail semble de créer les conditions pour que l'usage que chacun fait de lui-même ne soit pas sans cesse soumis à des tentatives de neutralisation. Pour favoriser une efficacité qui ne s'obtienne pas dans la souffrance, on voit qu'il faudrait favoriser le bien vivre au travail, ce qui agit plus largement sur le vivre ensemble.

A l'inverse, je cite Schwartz encore une fois, « *lorsqu'on a des politiques systématiques d'individualisation, de mise en concurrence, de destruction des équipes parce que justement elles sont le lieu d'une vie commune qui n'est pas une vie prescrite, commandée, imposée, lorsque tout cela est sans cesse mis à mal, il ne faut pas s'étonner qu'il y ait une sorte de dégoût, ou de désintérêt par rapport au politique parce qu'on n'y croit pas, parce que, dans le quotidien, ça ne cesse de s'effriter, ou d'être battu en brèche : à ce moment là, le politique n'a plus grand sens. (...) on saisit là, vraiment, ces dialectiques du local et du global ou du microscopique et du macroscopique, qui vont dans les deux sens* » [8, pp. 156-157].

4. Conclusion

En conclusion, « la voie la plus simple » paraît être de « gérer à l'autorité, à l'organigramme, à la prescription, alors que ce n'est pas à cela qu'on doit l'efficacité d'un collectif » [8, p. 156]. Des ECRP très fortes « ont structuré par exemple le mouvement ouvrier » [8, p. 157], elles sont moins présentes aujourd'hui. Il y a une certaine « atomisation des formes d'activité », on peut penser à la diminution des lieux permettant de les construire par exemple avec le télétravail, à tout ce qu'on peut faire à distance grâce à Internet. L'individualisation des fonctions, des responsabilités, renvoie chaque individu à un isolement qui peut conduire à des drames comme nous l'avons évoqué. La notion d'ECRP ne réfute pas ces faits et nous savons que l'individu qui est bien la dernière subdivision des entités collectives relativement pertinentes. Mais il ne faut pas faire de « catastrophisme » car « *on ne peut pas se passer de ce lien entre des valeurs et des activités et on ne peut pas se passer de la construction de liens avec ses semblables* » [8, p. 157].

Références bibliographiques

- [1] DARSE F., MONTMOLLIN M., 2006, *L'ergonomie*, Paris, La Découverte
- [2] GUERIN F., LAVILLE A., DANIELLOU F., DURAFFOURG J., KERGUELEN A., 1997, *Comprendre le travail pour le transformer*, Paris, éditions de l'ANACT
- [3] LE BLANC G., 2002, *La vie humaine. Anthropologie et biologie chez G. Canguilhem*, Paris, PUF
- [4] SCHWARTZ Y., 1988, *Expérience et connaissance du travail*, Paris, Editions Sociales
- [5] YVES SCHWARTZ, 1994, *Travail et Philosophie, Convocations mutuelles*, Toulouse, Editions Octarès
- [6] SCHWARTZ Y., 2000, *Le paradigme ergologique ou un métier de Philosophe*, Toulouse, Editions Octarès
- [7] SCHWARTZ Y., 2001, « Philosophie et ergologie », *Bulletin de la Société française de Philosophie*, Paris, Librairie Vrin
- [8] SCHWARTZ Y., DURRIVE L. (coord.), 2003, *Travail et Ergologie, Entretiens sur l'activité humaine*, Toulouse, Editions Octarès
- [9] SCHWARTZ Y., 2008, « Epistémologie et Ergologie », cours de Master 2^{ème} année, Aix-en-Provence, Département d'Ergologie, Université de Provence, 8 février