

L'HOMME ET SON MILIEU DE TRAVAIL : L'INSERTION PROFESSIONNELLE AVEC L'ECLAIRAGE DE GEORGES CANGUILHEM

*Louis Durrive*¹

1. Le travail et l'insertion des jeunes

Construire un projet d'insertion des jeunes sans diplôme autour d'un axe « travail » : l'idée rassemblait un certain nombre de militants et d'éducateurs, au début des années quatre-vingt dans une banlieue de Strasbourg. En référence à ce thème directeur, une association prit le nom d'« Atelier » avec des professionnels de la formation, dont je faisais partie. A la même époque à l'université d'Aix-en-Provence, Yves Schwartz posait les bases de l'analyse pluridisciplinaire des situations de travail (APST), le futur département d'ergologie. Grâce à Jacques Duraffourg, un ergonomiste issu du laboratoire d'Alain Wissner au CNAM, les deux équipes – APST et l'Atelier – allaient se rencontrer en 1992 et engager des chantiers en commun pendant les dix années suivantes.

L'ergonomie de l'activité représentée par Jacques Duraffourg venait d'être introduite dans le paysage de l'alternance qualifiante par la Mission Nationale Nouvelles Qualifications (MNNQ). Le responsable de cette mission interministérielle, Bertrand Schwartz, animait depuis quelques années une intense réflexion à propos de la formation des jeunes sans diplôme à l'issue de leur scolarité. La Mission devait établir un partenariat avec les entreprises pour répondre à leurs besoins de compétences au moment où s'imposaient partout les nouvelles technologies. L'ambition de Bertrand Schwartz

¹ Ce texte a été écrit en 2008, comme une sorte de témoignage après vingt ans dans la fonction de directeur pédagogique du centre de formation L'Atelier à Strasbourg. Je suis ensuite devenu professeur en sciences de l'éducation à l'Université de Strasbourg (Laboratoire LISEC, EA 2310).

était de provoquer un cercle vertueux : requalifier les opérateurs en place, développer chez eux de nouvelles compétences, et libérer du même coup les postes de premier niveau de qualification, de manière à accueillir les jeunes sans diplôme qui seraient formés à partir du travail.

En faisant la promotion d'une nouvelle alternance, Bertrand Schwartz encourageait les professionnels de la formation à manifester leurs premiers signes d'intérêt pour les questions du travail². Le binôme « travail prescrit, travail réel » commençait tout juste à déranger leurs représentations héritées du taylorisme, lorsque soudainement la recherche engagée au niveau national était interrompue, suite à la décision du gouvernement de mettre fin à sa Mission interministérielle. On venait de supprimer les germes à l'échelon national d'un vrai changement dans la façon d'aborder le travail chez les formateurs, au moment où se généralisaient les nouvelles organisations des entreprises. Ce fut par conséquent une chance que, in extremis, la représentation alsacienne de la Mission Nouvelles Qualifications ait pu obtenir la participation d'un ergonomiste à la réflexion locale sur l'insertion des jeunes.

La commande passée par l'Atelier à Jacques Duraffourg et à son équipe d'ergonomes était d'accompagner des formateurs chargés d'intervenir directement en entreprise pour insérer de jeunes candidats à l'emploi et à la qualification. Les praticiens de cette forme inédite d'alternance analysaient alors leur expérience avec l'éclairage de l'ergonomie, lors de séminaires bimestriels pendant près de deux ans. Le « double tutorat » en insertion commençait à prendre corps. Convaincus par le regard décalé des ergonomes sur l'activité, les professionnels ont par la suite exprimé le souhait de bénéficier d'une formation universitaire à la démarche d'analyse du travail. À titre expérimental pendant trois ans, le Fonds Social Européen finança une délocalisation à Strasbourg du diplôme d'université dispensé à Aix-en-Provence. Deux promotions – soit environ cinquante professionnels de l'insertion – ont ainsi pu profiter de l'enseignement d'Yves Schwartz et des chercheurs de son laboratoire. L'Atelier, qui hébergeait cette formation, cherchait à impliquer les universités

² Schwartz B., 1994, « Changer d'alternance », *Info-Flash*, n° 408, p. 23.

locales afin d'assurer un relais et réussit à intéresser l'Université Louis Pasteur de Strasbourg. Parallèlement, l'association d'insertion poursuivait son partenariat avec l'Université de Provence en ouvrant le chantier d'une fabrication d'outils pour la formation continue. Le fruit de ce travail en commun fut une mallette pédagogique, suivie d'un ouvrage paru en 2003 aux éditions Octarès, *Travail et Ergologie*. L'objectif était d'étendre l'expérience des groupes d'analyse de l'activité animés par Jacques Duraffourg en Alsace, en proposant aux professionnels une sorte de manuel d'ergologie et à plus long terme, de susciter l'émergence d'un réseau entre les différents groupes.

Avant d'aborder la question des groupes et du réseau APST, je voudrais exposer quelques réflexions sur ma pratique professionnelle placée sous l'éclairage de Georges Canguilhem. J'utiliserai comme fil directeur le texte de 1947, *Milieu et Normes de l'Homme au Travail*³.

2. L'insertion professionnelle ou comment résister à la tentation de « simplifier le vivant »

La disparition de la Mission Nouvelles Qualifications a mis un terme à un dispositif et surtout à une dynamique de recherche et d'intervention. Il restait cependant pour nous l'essentiel, à savoir le travail problématisé, le travail posé comme une énigme.

La formation professionnelle tourne autour du travail, si j'ose dire, sans jamais l'aborder réellement. On parle d'orientation, de répertoire des emplois et des métiers, de programmes et de référentiels de formation, de modules de dynamisation, mais jamais de travail au sens où l'entendent l'ergonomie et l'ergologie. Même les centres de bilans de compétences n'abordent pas la question de l'activité de travail. Ce n'est que tout récemment, avec les nouvelles dispositions sur la validation des acquis de l'expérience, qu'on a pu observer les prémices d'un questionnement sur l'activité industrielle dans la sphère de l'insertion professionnelle.

En toile de fond pourtant, c'est bien la question du rapprochement entre un candidat à l'emploi d'une part et l'univers du

³ Canguilhem G., 1947, *Milieu et Normes de l'Homme au Travail*, Cahiers Internationaux de Sociologie, vol. III. pp. 120-136

travail d'autre part qui réunit les opérateurs de l'insertion au sens large. C'est là que je solliciterai Georges Canguilhem et son article de 1947 précédemment cité. Il ne s'agit pas pour moi de confondre la situation des ouvriers américains d'avant-guerre et celle, plus de 60 ans après, des jeunes postcolaires à la recherche d'un emploi et d'une qualification. Mais à mon sens, il est frappant de noter l'actualité des avertissements de Canguilhem pour ce qui concerne la relation entre l'homme et le milieu de travail, un point commun aux deux problématiques que je viens d'évoquer. Nombre de professionnels de l'insertion formuleront aujourd'hui la question qui se pose à eux en des termes proches de ceux qu'on utilisait à l'époque du taylorisme florissant : « le problème [est celui] de l'adaptation du travailleur à son milieu de travail (machines, matériaux, produits finis, locaux industriels, etc.) » (p. 127).

Le temps n'est plus – du moins en Occident – au travail à la chaîne, au chronométrage des opérations, à la standardisation des postes et de la production. On peut même soutenir que l'injonction taylorienne d'obéir et de se taire est le plus souvent renversée, compte tenu de l'impératif actuel de prendre des initiatives et des responsabilités dans les opérations à la base, sans oublier l'aptitude désormais requise à communiquer, par oral et par écrit – la maîtrise de l'écriture est d'ailleurs devenue un préalable à l'embauche des jeunes. Malgré ces différences d'époque, le texte de 1947 me paraît éclairer très à propos notre présent. C'est qu'au fond, en ce qui concerne les relations entre l'homme et le milieu de travail, il me semble que « l'énorme contresens » dénoncé par Canguilhem (p.128) n'a toujours pas été levé, ni même entendu. « *Le propre du vivant, c'est de se composer son milieu* » ajoute l'auteur (p.128), en précisant ce qu'il en est de l'exigence de l'humain et de son originalité parmi les vivants : « *tout homme veut être sujet de ses normes* » (p.135).

Les représentations concernant la relation homme-milieu ont la vie dure, et pour étayer cette hypothèse, je voudrais me référer à ma propre expérience. Dans la foulée des rencontres mentionnées ci-dessus, avec la MNNQ et APST au début des années 90, j'ai défendu auprès des pouvoirs publics en Alsace un principe de réorganisation des actions visant à l'insertion professionnelle. Il s'agissait de décroiser le modèle traditionnel de l'alternance qui distingue le

Centre et l'entreprise. Le candidat à la qualification et à l'emploi se trouvait – pour un nombre de semaines à peu près équivalent – dans un organisme de formation et alternativement en entreprise. La mission de formation était jusque là bornée à l'établissement d'enseignement : les stagiaires étaient réputés en formation lors de regroupements en Centre, un point c'est tout. L'enjeu pour les responsables d'organismes d'insertion consistait à obtenir le financement de leurs formateurs lorsqu'ils intervenaient au sein même de l'entreprise. Ce fut longtemps un dialogue de sourds, dans la mesure où l'administration qui achète les actions d'insertion ne voyait pas l'intérêt de rémunérer un centre de formation sur le lieu du travail des stagiaires. « *Vos formateurs, on va les retrouver au café !* » m'avait-on prévenu. La boutade reflète l'idée commune selon laquelle la situation de production est « neutre » ; elle n'a rien de nouveau à enseigner dès lors que l'on connaît les tâches et leurs applications. De ce point de vue, une visite sur place du formateur est totalement injustifiée – la simple régulation pouvant se faire téléphoniquement. Aujourd'hui pourtant, les pouvoirs publics régionaux ont accepté le principe de financer la présence régulière dans l'entreprise d'un formateur externe, chaque fois qu'il est question d'insertion. Il faut y voir le résultat des dix années de débats locaux autour de l'activité de travail, suscités par l'équipe d'Yves Schwartz.

Il est intéressant d'approfondir la représentation dominante en matière d'insertion professionnelle. Dans cette optique, le milieu dont il est question, celui de l'entreprise, est totalement objectivé : il existe en dehors de nous, il est indépendant de nous. C'est le milieu de travail tel qu'il s'impose à chacun uniformément. Il est bien là, statique – et il est à prendre ou à laisser. D'une telle perception du milieu découle une certaine image de l'insertion d'un nouveau venu dans un collectif de travail. Ce serait un processus assimilable à une opération de moulage. L'adaptation réussie consisterait à prendre la forme voulue par l'entreprise. Au-delà des représentations, se joue une conception très hétéro-déterminée du rapport à la norme. L'insertion consisterait à se frotter au milieu pour éprouver ses réalités et finalement s'y plier, s'assujettir aux exigences de l'environnement.

La représentation « objectivante » de la relation homme-milieu entre en cohérence avec les pratiques de recrutement des entreprises : on vérifie par le rodage ou la période d'essai que le candidat est opérationnel, on en conclut qu'il colle ou ne colle pas. Le modèle est également cohérent avec la commande faite par les pouvoirs publics aux organismes agréés : préparer les candidats à l'insertion en amont de leur rencontre avec une entreprise, les mettre dans de bonnes dispositions, en particulier sur le plan du « savoir-être » et de la maîtrise d'un certain nombre de codes sociaux et professionnels, de manière à atteindre un degré pertinent du « prêt pour l'emploi ». Tout se passe comme si l'insertion relevait d'une bonne ingénierie de l'information, la clef de la réussite étant de savoir rapprocher rationnellement certaines caractéristiques des parties concernées.

Le souci de rationaliser imprègne d'ailleurs le vocabulaire de ce secteur d'activité, l'insertion sociale et professionnelle, alors que les spécialistes reconnaissent que le processus de rapprochement entre un offreur et un demandeur d'emploi reste largement énigmatique, certains n'hésitant pas à le qualifier d'alchimie. On parle de mise à niveau, de référentiels de savoir-être, de tests de raisonnement, de motivation et d'autonomie, de codification des résultats, en particulier lorsqu'on s'engage dans une démarche qualité en tant que prestataire d'un service fondé avant tout sur les relations humaines. Les méthodes et les logiciels fleurissent, pour se comprendre soi-même et comprendre le monde du travail. Même l'innovation est codifiée, dans le sens où l'on est invité à trouver « la bonne pratique » – actualisation du « one-best-way » évoqué par Canguilhem dans le texte de 1947 – bonne pratique qu'un essaimage rationnel imposera ensuite à l'évidence.

Bien entendu en près de deux décennies, le paysage professionnel a évolué – mais sans réellement faire bouger les représentations communes de la relation entre l'homme et le milieu. Par exemple, une foule de mesures ont été instituées qui donnent à l'insertion professionnelle sa réputation d'usine à gaz. Il est vrai qu'entre un jeune sorti de l'école sans aucun diplôme et un chômeur de longue durée de plus de 50 ans, les problématiques rencontrées sont diverses et ont élargi l'éventail des réponses anticipées, en termes de

dispositifs. Toutefois la vraie question, déjà posée par Canguilhem, est de savoir si l'on saura finalement considérer l'être humain dans son unicité, plutôt que comme l'addition de traits caractéristiques que l'on s'échine à faire correspondre aux critères imposés.

Je ne voudrais pas noircir inutilement le tableau, surtout du point de vue de mon expérience avec une administration locale en définitive relativement ouverte à la nouveauté. Des habitudes ont été prises au fil des années dans notre région, pour permettre par delà les statistiques l'échange de vive voix entre acheteurs publics et prestataires du service d'insertion – et cela grâce à des efforts de tous côtés, en particulier du côté des pouvoirs publics qui ont pourtant une forte tradition de rationalisation des procédures. Mais je persiste à penser que certaines représentations résistent au temps, comme celle d'imaginer le processus d'insertion sur le mode du « contenu plongé dans un contenant » pour reprendre une formule de Canguilhem à propos de la relation homme-milieu. En témoignent certaines enquêtes d'évaluation des actions. L'administration conçoit le bilan entièrement sur le principe informationnel – tout est codifiable – même quand il s'agit d'actions qu'elle a fait émerger des singularités de terrain et ouvertes aux aléas de la vie.

L'évaluation est bien sûr une vraie question. Malgré ses efforts pour maîtriser tous les paramètres des dispositifs qu'elle déclenche, l'administration ou l'institution qui achète les actions d'insertion ne parvient pas à prévenir des difficultés en aval parce qu'il est illusoire de vouloir tout anticiper. En fin de compte, pour déclarer qu'une action est efficace, efficiente et pertinente et mérite d'être reconduite, l'acheteur a besoin d'une grille de lecture, d'un filtre qui lui permette de saisir quelque chose du vivant – a priori appréhendé comme une poussière d'événements anecdotiques et donc ingérables en tant que source d'information. Dans ce contexte, l'évaluation comme croisement de points de vue entre partenaires (administrations, acteurs de terrain, entreprises, bénéficiaires) fait son chemin, je l'ai déjà dit. Mais il reste à trouver les relais pour refermer la boucle depuis les conclusions formulées au niveau opérationnel jusqu'aux échelons décisionnels.

Je me suis attardé sur la commande publique de manière à illustrer la persistance des représentations à propos de la relation

homme et milieu de travail, alors que le monde a changé depuis les réflexions de Georges Friedmann sur le machinisme industriel, commentées par Canguilhem dans le texte de 1947. Je voudrais aussi évoquer la position d'autres acteurs de l'insertion professionnelle, ceux qu'on désigne comme les gens de terrain, les prestataires du service eux-mêmes et leurs interlocuteurs dans les entreprises.

Les acteurs de la formation et de l'accompagnement dans les parcours d'insertion sont bien placés pour savoir que la vie n'attend pas le dispositif, que celui-ci est toujours en retard sur celle-là. Cependant beaucoup de ces opérateurs de l'insertion ne semblent pas avoir une représentation très différente, pour ce qui concerne la relation homme-milieu, de celle des acheteurs des actions d'insertion.

Le positionnement de ces opérateurs de dispositifs a quelque chose de paradoxal. Ce sont des « travailleurs sociaux » – même si le terme est abusif dans sa généralité car il recouvre des réalités et des pratiques très diverses – qui défendent volontiers le point de vue des ouvriers et leur droit de se sentir à l'aise dans l'environnement de la production. En principe, ils devraient facilement adhérer au discours de Canguilhem en 1947, sur la nécessité pour les travailleurs de saisir « le sens de leur travail », « *c'est-à-dire en fin de compte qu'ils se réfèrent à eux-mêmes le milieu en même temps qu'ils se soumettent à ses exigences. L'ouvrier cesse de se sentir objet dans un milieu de contrainte pour s'apercevoir sujet dans un milieu d'organisation* » (p. 129). Et pourtant les opérateurs d'insertion ne sont pas forcément convaincus d'emblée par la vision dynamique, canguilhémienne, de la relation homme-milieu. Je l'affirme en m'appuyant sur mon expérience de cinq ans d'animation de groupes APST précisément composés de collègues du travail social.

C'est que l'enseignement de Canguilhem à propos de la relation du sujet à la norme est inouï pour tous ceux dont le métier est de préparer à l'entreprise et d'insérer les candidats à l'emploi. Mon explication est la suivante : chez ces professionnels, l'interprétation commune des difficultés d'insertion comme déficit de disponibilité – soit du candidat à l'insertion, soit de l'entreprise qui l'accueille – occulte l'hypothèse d'un rapport à la norme fait d'un double

mouvement, assujettissement à des normes sédimentées et subjectivation de ces mêmes normes. On dirait que pour les acteurs de l'insertion, la rencontre de l'offreur d'emploi et du candidat relève d'une juxtaposition, d'une cohabitation de normes, plutôt que d'une conjugaison, d'un croisement et d'un retravail de ces normes. Je rapprocherais volontiers cette représentation commune du processus d'insertion d'une façon traditionnelle de voir le travail. D'ordinaire, en effet, le travail est posé comme une addition : « l'homme + la tâche », au lieu d'être regardé comme une combinaison singulière des deux, donc en partie inédite.

Pour accéder à une représentation plus dialectique de l'insertion, envisager celle-ci davantage comme un débat de normes, il faut revenir au texte de 1947 : le milieu que les hommes tiendraient pour normal « *serait celui qu'ils se seraient fait eux-mêmes, à eux-mêmes, pour eux-mêmes* » (p. 135). Loin de se contenter de « s'adapter », l'être humain va aussi chercher à adapter le milieu, tenter de le constituer selon ses préférences. Or cette perspective oblige à se figurer un milieu de travail qui est pris dans un perpétuel mouvement – une idée peu courante chez les praticiens de l'insertion. Personne ne nie le changement dans les entreprises, mais cette évolution est plutôt perçue de l'extérieur comme une suite d'à-coups – « les mutations », transformations subites, déracinées, non expliquées – plutôt que comme une infidélité permanente du milieu. Il est ainsi tout à fait inhabituel de regarder l'entreprise à la fois comme une organisation prescrite (avec ses organigrammes) et comme une organisation vivante (avec ses entités collectives relativement pertinentes).

Beaucoup de mes collègues achoppent également sur la notion de « choix ». Comment imaginer qu'une personne, déjà stigmatisée par diverses institutions lors de son repérage dans la catégorie des publics en difficulté, ait devant elle un choix véritable ? L'effort de vivre en santé, c'est la thèse de Canguilhem, conduit chaque être humain à vouloir exister en tant que sujet face aux exigences qu'on lui adresse. Beaucoup conviendront que la personne est effectivement « sujet », mais hésiteront entre le mode actif et le mode passif : un être individuel qui assume ses choix ou au contraire qui est dominé, structurellement déterminé. Une telle réticence du travailleur social est

bien compréhensible, compte tenu des paradoxes auxquels il est confronté, coïncé entre les injonctions officielles d'insérer et des systèmes tout aussi officiels, trop souvent fermés à l'insertion. Les rapports de pouvoir, l'héritage social et historique, confirment à ses yeux le caractère hétérodéterminé de la norme, tandis qu'il ne constate guère, à première vue, la manifestation créatrice de cette norme chez les individus.

Cette double hésitation à se représenter la labilité du milieu d'une part et les marges de manœuvre des individus d'autre part – la « double infidélité » dont il est question en ergologie – met en relief l'étrangeté de cette phrase de Canguilhem dans notre univers professionnel : « *tout homme veut être sujet de ses normes* » (p. 135).

J'évoquerai maintenant la position des entreprises, qui sont les interlocuteurs quotidiens des agents de l'insertion. Le contraste est fort, je le disais auparavant, entre les injonctions d'obéir, à l'époque où était écrit le texte de Canguilhem auquel je me réfère ici – et les injonctions d'inventer que nous connaissons de nos jours. Aurait-on levé le malentendu à propos de la relation entre l'homme et le milieu de travail dans ces entreprises ? Je ne le pense pas. Les salariés, que le manager appellera maintenant les collaborateurs, doivent prendre davantage d'initiatives. Or selon le constat des opérateurs de l'insertion professionnelle, cet impératif constitue une réelle pierre d'achoppement pour un certain nombre de candidats à l'emploi.

Sans m'attarder sur des lieux communs, je voudrais simplement formuler l'hypothèse suivante : si les entreprises ont constaté l'infidélité du milieu, autrement dit sa variabilité tenace, elles n'ont pas pour autant renoncé à leur effort de rationalisation exhaustive. Je crois que l'avertissement de Canguilhem en 1947 sonne toujours aussi juste :

« si l'on pouvait établir qu'à la racine des valeurs sociales [...] ne se trouve jamais aucun élément de la nature du choix, alors certes, une reprise intégrale par la science des problèmes de l'organisation du travail pourrait être espérée. Mais on peut se demander si un tel espoir n'est pas encore une forme de la fameuse illusion scientifique dénoncée par Friedmann... » (p. 124).

En effet, il me semble que l'injonction de prendre des initiatives, du côté des entreprises, s'entend au sens le plus étroit. L'opérateur, fort de sa proximité par rapport au terrain, doit opter pour la meilleure solution possible, celle qui devrait s'imposer logiquement à toute personne compétente. Prendre des initiatives n'est en conséquence pas vraiment synonyme du « faire craquer les normes » de Canguilhem ou encore – comme le dit Yves Schwartz – d'un « faire usage de soi par soi » accru. Dans l'esprit du manager actuel, la consigne renvoie plutôt à une bonne gestion de l'information rationnelle, dans une sorte d'arborescence des possibles. Ce qui est éludé, comme autrefois avec le taylorisme, c'est un débat sur les fins, autrement dit la question des valeurs. Les fins sont présentées comme évidentes, rationnelles, logiques, intégrées à la démarche rationnelle de toute l'entreprise. Or, écrit Canguilhem en 1947, « *la rationalisation ne peut s'entendre que des moyens d'obtenir une certaine fin [...]. Il n'y a donc pas une rationalisation mais des rationalisations* » (p. 125).

Il faut préciser d'emblée que tenir compte des fins n'équivaut pas à considérer que tous les points de vue se valent. Attirer l'attention sur les différentes rationalisations générées par les débats de valeurs, ne s'interprète pas comme du relativisme. Ce serait un grave contre-sens par rapport à l'effort de connaître, tendu vers l'objectivité, donc vers une forme de vérité. Il s'agit plutôt de comprendre que l'effort de connaître ne doit pas occulter l'effort de vivre dont il est solidaire et qui est, lui, un débat de valeurs permanent, une « dramatique d'usage de soi » selon Yves Schwartz. Vivre oblige à choisir dans le sens de l'inédit, non des valeurs elles-mêmes (elles ne s'inventent pas) mais de leurs débats ; vivre n'est pas composer son menu à travers les options d'un programme de possibles, répertoriés à l'avance ou bien dont la maîtrise statistique serait envisageable un jour. Chaque fois que l'on ignore le jaillissement d'inédit au nom d'une volonté de rationaliser les choix humains, on se laisse prendre au piège de concevoir l'homme comme un « vivant simplifié » (p. 122).

« Il – ou elle – ne prend pas assez d'initiatives » : ce diagnostic de manager à propos de jeunes candidats à l'emploi est devenu tellement banal pour les acteurs de l'insertion professionnelle confrontés aux nouvelles organisations qu'on se doit de l'analyser

comme un fait majeur. Pour une part bien entendu, il peut y avoir chez l'intéressé un déficit dans la gestion des informations disponibles, une difficulté momentanée à faire les liens, à établir les « relations entre » les choses ; mais pour une autre part, plus profondément je pense, la difficulté de l'individu est d'établir une « relation à », autrement dit de trouver un sens à ses propres yeux, par rapport à sa propre histoire, à cette mise en demeure d'imaginer lui-même les solutions au travail. J'emprunte à Georges Canguilhem cette distinction : « relation entre, relation à » :

« (...) vivre, c'est être relation à (...). Le sens n'est pas relation entre..., il est relation à...(...) Les machines dites intelligentes sont des machines à produire des relations entre les données qu'on leur fournit mais elles ne sont pas en relation à ce que l'utilisateur se propose à partir des relations qu'elles engendrent pour lui ».⁴

La réticence à prendre des initiatives est, je crois, d'abord une prise de position du sujet, une « relation à ». Il me semble en effet qu'on se reconnaît avant tout dans des valeurs partagées, et non pas d'abord dans des normes communes. Le nier serait prendre le risque, en constatant ce qui ressemble à de la résistance, de considérer les candidats à l'insertion comme « irrationnels c'est-à-dire finalement anormaux » (p. 135) pour reprendre les termes de Canguilhem.

3. Des pistes pour l'action : remettre en débat les normes et les valeurs

Pour être plus clair sur cette « relation à » et en même temps confirmer à quel point le texte de Canguilhem, *Milieu et Normes de l'Homme au Travail*, garde son actualité dans le champ de l'insertion professionnelle, je souhaite entrer un peu plus dans nos pratiques actuelles d'accompagnement et de formation en alternance des candidats à l'emploi.

Notre but étant de fixer la démarche de réflexion à l'intérieur même du travail, nous avons utilisé l'expression de « double tutorat ». La tournure est sans doute discutable, mais présente l'avantage d'éviter une autre formule stigmatisante et fautive à nos yeux, celle de « tutorat social ». Dans le jargon professionnel, on désigne ainsi un

⁴ Canguilhem G., 1980, Le cerveau et la pensée, *Prospectives et Santé*, n° 14, p. 94.

accompagnement non pas dans le travail comme nous le voulons, mais à côté de lui ou en parallèle. Au fond, il s'agit pour nous, avec la personne en insertion et son tuteur désigné par l'entreprise, de cerner en situation de travail le « bien faire ce qu'on demande » et de le problématiser. Nous allons voir que cela revient à mettre en évidence le contenu dialectique de la norme tel que Canguilhem le rappelle à la fin du texte de 1947 : « *Les normes du travail ont inévitablement un aspect mécanique mais ne sont des normes que par leur rapport à la polarité axiologique de la vie* » (p. 136).

Bien faire veut dire en un premier sens effectuer selon un certain ordre les opérations requises : c'est l'aspect mécanique de la norme. Mais bien faire, c'est aussi agir dans une certaine direction, en conformité avec une préférence, un choix vis-à-vis d'autres façons de faire possibles : c'est la norme sur son versant axiologique. On fait comme cela, mais on pourrait faire autrement. Si l'on choisit de faire ainsi, ce n'est pas par absence d'alternative mais parce qu'on accorde une valeur supérieure à telle option sur telle autre. Il y a engagement dans des choix défendables et cependant par définition contestables – et non fatalité des possibles.

Le débat engagé sur le travail libère alors l'espace indispensable pour que la personne en insertion prenne position, existe comme sujet de ses normes. Il permet d'échapper à la pseudo-naturalisation des choix : le cadre normatif ne s'impose pas selon une logique soi-disant naturelle. Les normes se proposent afin d'être mises en œuvre, retravaillées dans une histoire singulière. Du coup, travailler ne signifie pas appliquer docilement, c'est plutôt « *faire à quelque distance ce qu'il est prescrit de faire, c'est à la lettre faire usage de soi* », selon les mots de Canguilhem en préface à la thèse d'Yves Schwartz.

J'illustrerai mon propos par les commentaires d'un jeune employé de libre-service, accompagné en situation de travail. Dans cette chaîne de grande distribution, la norme consiste à gommer tous les signes extérieurs de différence entre les niveaux hiérarchiques :

« Ce qui m'a frappé, explique l'apprenti, c'est un certain système d'endoctrinement. On met tout le monde sur le même pied, alors que ce n'est pas le cas. On doit tutoyer tout le monde : mais quand vous venez de la banlieue, vous ne tutoyez pas les cadres dirigeants. Je veux afficher une certaine limite et un certain respect. Pour une personne qui vient d'une banlieue, ce n'est pas forcément évident parce qu'il y a des tas de préjugés sur les banlieusards, et c'est difficile pour eux d'intégrer une mentalité où tout le monde est un peu copain-copain... ».

Une jeune fille, employée à la charcuterie de la même grande surface, positionne elle aussi « ce qui doit être » par rapport à « ce qui vaut », selon les uns ou les autres :

« Un jour, alors que je n'avais qu'un seul gant – on a un gant pour prendre la nourriture et l'autre pour tenir le papier – un client m'a demandé de mettre deux gants. J'ai mis le deuxième gant parce que je n'avais rien à dire et qu'on me l'avait bien fait comprendre, mais je lui ai expliqué pourtant que le règlement ne prévoyait qu'un seul gant... Quand je vais dans un supermarché, je fais suffisamment confiance aux personnes qui travaillent parce que je sais qu'elles font attention à l'hygiène, qu'elles se lavent les mains tout le temps... ».

Les exemples de « dramatiques d'usage de soi » sont innombrables bien sûr. Le principe du retour d'activité apparaît ici suffisamment clairement pour ne pas accumuler les récits. Il est toujours question de déplier les arbitrages au quotidien, en faisant à la fois apparaître les contraintes et les opportunités : ce qui tend à fermer ou à ouvrir les choix. À quoi bon ? N'est-ce pas du temps perdu quand l'urgence commanderait de dérouler des savoirs constitués, éprouvés par les professionnels ? En réalité, revenir sur sa propre activité incite chacun à découvrir son pouvoir normatif, « *cette normativité qui fait pour l'homme le sens de sa vie* » (p. 135). L'objectif est donc bien de s'approprier « ce qui doit être » en autorisant la distance qui ouvre à l'apprentissage. Il ne s'agit pas de bousculer la norme, mais de la questionner de manière à adopter une posture nouvelle face à elle, d'exister face à elle. Le fait de discuter la norme, paradoxalement, facilite son appropriation car cela crée l'altérité, la distance critique propice à la renormalisation.

D'un point de vue méthodologique, nous avons mis au point un exercice de confrontation des registres : le repérage/ancrage. Cet exercice met en lumière l'écart entre le travail pensé à l'avance et sa mise en œuvre face au réel, dans un ici et maintenant. Le sujet au travail peut ainsi réfléchir simultanément sur la norme proposée et la norme transformée. Les connaissances à mobiliser n'apparaissent plus comme une douche froide après une douche chaude, selon l'expression d'un jeune qui disait « aimer le travail et surtout pas l'école ». Connaître devient une tactique pour résoudre la tension que la personne, lorsqu'elle est confrontée au réel, entretient à un moment donné avec son milieu de travail. Inversement se tromper, faire des erreurs, devient une source d'apprentissage, l'occasion de recueillir des informations nouvelles.

4. Le réseau des « GRT »

J'en viens pour finir aux groupes d'échanges sur l'activité, aujourd'hui appelés GRT (groupes de rencontres du travail). Nous l'avons dit, Jacques Duraffourg fut le premier à réunir en dehors d'un cadre universitaire des professionnels dont l'objectif était de mieux connaître leur propre activité et de trouver, grâce à cet effort de connaissance, des leviers d'action et de transformation de leur milieu de travail. Il est à mon avis très instructif de voir comment l'ergonome a constitué son groupe au départ. Rappelons qu'il s'agissait d'aider des formateurs à élaborer leur toute nouvelle pratique en entreprise, à faire un effort de conceptualisation, de généralisation qui leur permettra d'anticiper, de se constituer un savoir-faire de métier.

Pour mettre au point sa proposition de formation des salariés, Jacques Duraffourg est parti de la réalité de leur travail. Chaque formateur est référent d'un jeune dans le sens où il l'aide à construire un parcours fait d'expériences diverses, d'enseignements d'appoint, d'entretiens réflexifs, bref de tâtonnements afin de déboucher sur un projet professionnel solide. Par contraste avec la mission habituelle d'un agent d'insertion, le référent devait apprendre à se repérer non seulement dans le fonctionnement d'une entreprise mais surtout dans le travail concret des collectifs, afin de trouver les niches d'emploi, des interstices favorables à une candidature encore en construction...

Jacques Duraffourg ne s'est positionné ni en enseignant classique avec un cours à dispenser, ni en simple conseiller ou consultant extérieur. En observant qu'il était lui-même le référent des référents, autrement dit qu'il faisait parcourir aux formateurs le même chemin qu'ils étaient en charge de faire suivre à leurs jeunes, l'ergonome a proposé de mettre au centre de la réflexion collective l'énigmatique travail dont chaque participant pourrait faire le récit. La proposition était déconcertante au départ, quand on attendait une transmission de modèles, presque des recettes avant d'affronter l'objet inconnu qu'était pour nous le travail.

Jacques Duraffourg s'en explique en exposant ses principes dans le bilan de son action :

« La formation des formateurs plaçait les ergonomes eux-mêmes en situation de référents pour les formateurs et, puisque l'emploi est premier et la formation seconde, nous partions du travail réel des référents, tels qu'ils en apportaient des descriptions au cours des sessions. L'objectif des ergonomes était donc de contribuer à créer des définitions de l'emploi du référent, celui-ci ayant pour tâche de réussir l'insertion de jeunes et donc de suivre, d'appuyer leur démarche d'accès à un emploi et à une qualification ».

« Le matériau sur lequel se construirait la formation ne serait donc pas a priori des savoirs tout faits livrés par les ergonomes, mais plutôt le récit par les référents de leurs expériences de négociation avec l'entreprise d'accueil, de suivi du jeune, de coordination avec son tuteur dans l'entreprise, de négociation des besoins en formation (...) et d'appui du jeune en vue de réussir l'insertion. La réussite et l'efficacité du processus de formation supposait que soient négociées les règles du jeu créant les conditions d'une alternance entre l'expérience de mise en place d'accompagnement du jeune et la reprise de cette expérience dans le processus de formation ».

« Un autre enjeu de cette formation était la professionnalisation des référents, en évitant [pour ce métier nouveau] les effets pervers du type assistantat ou action sociale floue. Le débat ne devait donc pas négliger les divers aspects d'un métier : connaissances, comportement, mais aussi signification et enjeux de la fonction. La démarche de formation a donc visé à éviter l'isolement professionnel des individus, en leur permettant de travailler en interdépendance, afin de se constituer un corps de langage et de représentations tirés de leurs expériences. Cette condition était sensée prévenir les dysfonctionnements (être en capacité d'identifier et de donner signification aux échecs qu'ils

rencontreront de toutes façons, réfléchir sur les conditions de transférabilité, être capable de repasser toujours par l'expérience pour construire un dispositif de formation adaptée) »⁵.

La technique d'animation adoptée par Jacques Duraffourg, secondé par un autre ergonome, Jean-Marie Francescon, se décrit en trois temps :

- a) d'abord l'exposé libre par un référent d'un moment de son travail ; le cas soumis aux collègues met en scène les différents protagonistes, y compris le formateur lui-même – sans aucune prétention à la modélisation puisque la règle du jeu consiste à livrer ses arbitrages à l'état brut, sans rien cacher des nœuds du quotidien ;
- b) ensuite la mise en débat de l'histoire rapportée par le référent, en sachant que pour Jacques Duraffourg, « une histoire, ce n'est pas une anecdote », c'est un support d'analyse de la complexité, un outil au service de la conceptualisation de l'activité, ce qu'Yves Schwartz appellera plus tard « la matière étrangère » qui alimente la production de nouveaux savoirs.
- c) enfin l'apport de la connaissance formelle, l'élément théorique donné au bon moment pour permettre aux participants de mettre la singularité de leur expérience dans la perspective de l'universalité des savoirs ; la technique était celle de « l'apport opportun » par le biais d'un jeu de transparents de rétroprojecteur.

Ainsi les ergonomes ont eu l'occasion de présenter les principaux éléments d'une formation sans jamais prendre le risque de décourager l'expression de l'activité du fait de la toute-puissance des concepts. Non seulement cette animation facilitait la « renormalisation » des contenus proposés mais elle permettait de produire du savoir inédit et d'imaginer, par la prise directe sur l'activité, des pistes de transformation du travail au quotidien.

⁵ Duraffourg, J. et Francescon, Jean-Marie, *Formation à l'analyse du travail pour les référents du programme P.a.qu.e.*, Rapport de synthèse remis à la DRTEFP Alsace, septembre 1994.

L'expérience de ces groupes de réflexion sur l'activité hors cadre universitaire a été longuement reprise et réfléchi par Yves Schwartz et son équipe. A la fin des années 90, lors d'universités d'été APST, l'idée a pris forme d'encourager ce type de rencontres et de constituer un réseau à partir des expériences locales. Le terme de réseau n'est pas choisi au hasard. Depuis ses débuts, voici près de vingt-cinq ans, l'équipe APST cultive le principe du réseau au-delà des enseignements et de la recherche dans les murs de l'Université. Ce sont des liens multiformes avec les anciens étudiants, les salariés, consultants, cadres et responsables de tous secteurs, pour la confrontation des savoirs et des expériences.

Le dispositif de réseau cherche à multiplier localement les creusets où se retravaillent les normes, où chacun peut débattre avec d'autres de l'écart inventif qu'il entretient vis-à-vis des normes existantes. « *La normativité ne peut être un privilège* » rappelle Canguilhem dans le texte de 1947 et les hommes au travail ne tiendront pour normal qu'un milieu « *en référence à des valeurs propres et non pas empruntées* », « *un milieu qu'ils se seraient fait eux-mêmes, à eux-mêmes, pour eux-mêmes* » (p. 135).

Un groupe localement constitué réunit les personnes intéressées par une approche ergologique des questions liées au travail. La première étape pour ce groupe est de se confronter au concept d'activité : chacun se découvre et découvre les autres dans le plein exercice de la normativité, à la fois comme producteur(s) d'histoire et producteur(s) de savoirs. Au fur et à mesure que le groupe explore les contenus de ses propres expériences de travail, il s'interroge nécessairement sur les continuités et les discontinuités (individu/collectif, local/global, micro/macro, etc.) qui caractérisent l'activité. Une foule de concepts sont mis en circulation de façon non pas programmée mais relativement spontanée à travers les échanges, pour les éclairer et les enrichir.

Un groupe fonctionne par conséquent comme force d'appel à savoir dans le processus ergologique mis en place. C'est à l'animateur, formé à la démarche, de présenter les apports extérieurs comme de nouvelles mises en perspective des débats, une manière de relancer

sans cesse le travail sur le travail, l'exploration toujours plus approfondie du nœud « activité-valeurs-savoirs ». Dans ce dispositif « à trois pôles », nous ne sommes pas dans une formation de type universitaire, mais plutôt dans un lieu mixte où « *les hommes s'éduquent ensemble par l'intermédiaire du monde* » pour reprendre l'expression de Paulo Freire. Chacun se met en disponibilité mentale pour apprendre des autres et transmettre ce que lui enseigne la confrontation au réel.

Les participants au groupe acquièrent au fil des rencontres un regard nouveau sur l'activité humaine, et particulièrement sur le travail, animés du double souci « ergologique et épistémique » : le mouvement vers l'ergologique, c'est l'humilité devant la complexité des expériences, devant leur incontournable énigme – et le mouvement vers l'épistémique, c'est celui de la rigueur face à l'exigence de conceptualiser, de mettre en mots l'activité de travail, malgré les obstacles. A partir de là, chacun se réapproprie davantage son expérience, ses compétences, et regarde autrement l'expérience et les compétences de ses semblables. Mais ce « lieu-ressources » est aussi un creuset d'innovation, de transformation des milieux lorsque chacun retourne à ses propres urgences.

Pour qu'il y ait véritablement circulation entre les deux sphères – celle qui est au pôle des savoirs constitués et celle qui est au pôle des activités humaines – et donc « processus socratique à double sens », production de savoirs nouveaux de part et d'autre, il est souhaitable d'encourager le groupe à s'engager progressivement dans une mise en forme de ses débats, que ce soit par des enregistrements, par des écrits collectifs ou encore par des productions individuelles. Le réseau peut ensuite prendre le relais des réflexions locales, thème après thème, en utilisant par exemple la technique du forum sur Internet.

Quels que soient les métiers concernés par les Groupes de Rencontres du Travail, la démarche ergologique donnera de nouvelles perspectives et consolidera une « professionnalité ergologique ». Je terminerai sur ce concept qui est à lui seul tout un programme et je laisserai Yves Schwartz en donner lui-même une définition :

« Une professionnalité qui s'apprend et "s'imprend". La professionnalité ergologique n'est pas un métier, stabilisé sur ses apprentissages, ses normes techniques et sociales, mais comme professionnalité, elle suppose qu'on s'y forme. (...) Instituer le fonctionnement en spirale [des dispositifs à trois pôles] avec ses règles méthodologiques et déontologiques, cela s'apprend. Faire du langage le milieu éminemment problématique de la dynamique de ces dispositifs, cela se réfléchit. Il faut avoir commencé, à travers l'énigme de l'activité, à convoquer toutes sortes de savoirs disponibles, respectant leur patrimoine sans les refermer dans une autonomie contraire aux mises en connexion que cette activité appelle. Il y a tout un mode d'usage des savoirs disponibles qui ne s'invente pas, mais s'apprend et s'éprouve dans l'échange entre les deux pôles [I et II]. S'il n'est pas question d'être un absurde poly-compétent dans toutes les disciplines appelées par l'espace tripolaire où se meuvent les dramatiques d'usage de soi, il faut avoir appris quelque chose sur l'histoire problématique de chacune d'entre elles, leurs nœuds de blocage, leurs points de disponibilité aux mises en synergie ergologique » (...)

« Mais ce requestionnement des savoirs est aussi requestionnement des valeurs, des visions du monde pour chaque participant. C'est un apprentissage du décentrement de soi par initiation aux recentrements des autres, sans lequel ne transiteraient que des certitudes, des contenus, des objectivités, et non point des va-et-vient entre savoirs et histoire, concepts et vie. S'il était seulement question de cela, on pourrait se contenter de parler "d'apprentissage", sans créer de néologisme ("imprentissage"). Mais le croisement des deux disciplines est une épreuve qui renvoie chacun à son soi »⁶.

Références bibliographiques

CARON F. (2010), *La dynamique de l'innovation : changement technique et changement social (XVI-XX siècle)*, Paris, Éditions Gallimard.

⁶ Schwartz Y., 2000, *Le paradigme ergologique ou un métier de philosophe*, Toulouse, Éditions Octarès, pp. 61-62.

- CASTEJON C. (2016), « "c'est un truc que j'ai jamais compris", ceci est un indice de l'activité : inventer des formes pour penser autrement », *Ergologia*, n° 15, p. 81-106.
- CHANGEUX J.P. (2012), *L'homme neuronal*, Paris, Éditions Pluriel.
- CHARLES D. (2017), *La pensée technique dans l'œuvre de Victor Hugo : le bricolage de l'infini*, Paris, Presses universitaires de France.
- CRAWFORD M.B. (2017), *Eloge du carburateur : essai sur le sens et la valeur du travail*, Paris, La Découverte.
- DELEUZE, G. et GUATTARI, F. (1980), *Capitalisme et schizophrénie, tome 2 Mille Plateaux*, Paris, Les Éditions de Minuit.
- DELLA CROCE C. (2017), « Les concepts du pragmatisme ont-ils un intérêt pour la démarche ergologique », *Ergologia*, n° 17, p. 53-78.
- DUJARIER M.A., GAUDART C., GILLET A. et LENEL P. (2016), *L'activité en théories : regards croisés sur le travail*, Toulouse, Octarès Éditions.
- DUPUY J.P. (2005), *Aux origines des sciences cognitives*, Paris, La Découverte.
- DURRIVE L. (2015), *L'expérience des normes : comprendre l'activité humaine à l'aide l'ergologie*, Toulouse, Octarès Éditions.
- FODOR J. (1975), *The language oh thought*, Cambridge, Harvard University Press.
- HUGO V. (2016), *Les travailleurs de la mer*, Paris, Éditions Flammarion.
- LAFONTAINE C. (2004), *L'empire cybernétique : des machines à penser à la pensée machine*, Paris, Éditions du Seuil.
- MAFFESOLI M. (2000), *Le temps des tribus : le déclin de l'individualisme dans les sociétés post-modernes*, Paris, Édition de La Table Ronde, Coll. La Petite Vermillon.
- MARION J.L. (2016), *Reprise du donné*, Presses Universitaires de France, Collection Epiméthée.
- MENEGOZ L. (2015), « Entre épistémologie et ergologie : en réaction au texte de Tlemcen », *Ergologia*, n° 13, p. 91-113.

MEUWLY M., PERRIN N. et ROUBLLOT F. (2017), « Variabilités et transformations des activités de formation : dialogue entre un programme de recherche technologique et les propositions ergologiques », Proposition au colloque : *Penser et réaliser la transformation du travail ; l'apport de la démarche ergologique et de l'œuvre de Yves Schwartz*, Octobre, CNAM-Paris.

MINSKY M. (1986), *The society of mind*, New-York, Simon and Schster.

NEGROPONTE N. (1995), *L'Homme numérique*, Paris, Éditions Robert Lafont.

PENELAUD O. (2010), « Le paradigme de l'énaction aujourd'hui : apports et limites d'une théorie cognitive « révolutionnaire », *Plastir*, vol. 1, n° 1, p. 1-38.

PREVOST-CARPENTIER M. (2009), « Penser le travail comme activité pour penser la mise en commun des valeurs au travail », *Ergologia*, n° 2, p. 135-154.

PREVOST-CARPENTIER M. (2017), « Le concept du corps-soi, une approche du corps par l'activité : le cas des agents du service public de l'emploi », *Corps*, vol 15, n°1, p. 337-344.

PUTMAN H. (1984), *Raison, vérité et histoire*, Paris, Éditions de Minuit.

RAPPIN B. (2005), *Le réenchantement du coaching*, Paris, Éditions Charles Antoni l'Originel.

RICOEUR P. (2017), *Le conflit des interprétations, essais d'herméneutique*, Paris, Éditions du Seuil, Coll. Points.

ROJOT J. (2009), *Théories des organisations*, Paris, Éditions Eska.

SCHWARTZ Y. (2012), *Expérience et connaissance du travail*, Paris, Éditions Sociales.

SCHWARTZ Y., DURRIVE L., (2009), *Travail et ergologie : entretiens sur l'activité humaine (I)*, Toulouse, Octarès Éditions.

SCHWARTZ Y., DURRIVE L., (2009), *L'ergologie en dialogues : entretiens sur l'activité humaine (II)*, Toulouse, Octarès Éditions.

SCHWARTZ Y., ECHTERNACH E. (2009), « Le corps-soi dans les lieux de travail : comment se spécifie sa compétence à vivre ? *Corps*, vol 6, n° 1, p 31-37.

SCHWARTZ Y. (2014), « Quelle philosophie du corps humain, pour quelles conceptions du transfert des savoirs médicaux », *Ergologia*, n° 11, pp. 133-144.

SIMON T. (2017), « Neurosciences et ergologie : une plongée au cœur d'un corps-soi ? », Proposition au colloque : *Penser et réaliser la transformation du travail ; l'apport de la démarche ergologique et de l'œuvre de Yves Schwartz*, CNAM-Paris.

SIMONDON G. (1964), *L'individu et sa genèse physico-biologique*, Paris, Presses universitaires de France, Coll. Epiméthée.

VARELA F., THOMPSON, E. et ROSH, E. (1993), *L'inscription corporelle de l'esprit : sciences cognitives et expérience humaine*, Paris, Éditions du Seuil.

VIOLAC J. (2015), *Science et révolution : recherches sur Marx, Husserl et la phénoménologie*, Paris, Presses Universitaires de France, Coll. Epiméthée.

VIOLAC J. (2017), *Approche de la criticité : philosophie, capitalisme, technologie*, Paris, Presses Universitaires de France.