

## **LA DÉMARCHE ERGOLOGIQUE : POUR UN DIALOGUE ENTRE NORMES ET RENORMALISATIONS**

*Louis Durrive*

J'aimerais commencer mon intervention<sup>1</sup>, qui a pour but de vous présenter de façon synthétique la démarche ergologique, en citant une phrase si souvent rapportée par Yves Schwartz qu'elle en est devenue emblématique, celle d'un ouvrier ajusteur : « *jamais un ouvrier ne reste devant sa machine en disant : je fais ce qu'on me dit* ». Cette affirmation (et sans doute est-ce ce qui lui donne sa force) fait implicitement référence à deux caractéristiques de l'activité humaine : d'abord les contraintes du milieu qui sont irréductibles et ensuite l'initiative humaine, qui est elle aussi irréductible.

---

<sup>1</sup> Communication au II<sup>ème</sup> congrès de la Société Internationale d'Ergologie, 5-9 mai 2014, Sierre (Suisse).

## **1. Contrainte et initiative sont inséparables**

Je crois qu'il faut souligner ce couple « contraintes et initiative » parce que, si l'activité est bien souvent ignorée et laissée dans l'ombre, cela peut venir du fait que l'on voit seulement les contraintes (en regardant les humains comme des agents passifs), ou bien à l'inverse que l'on voit seulement les initiatives (en s'imaginant qu'on maîtrise tout à l'avance). Pour appréhender l'activité, on ne peut pas avoir une approche qui soit borgne, c'est-à-dire tournée uniquement vers l'un ou uniquement vers l'autre.

### ***1.1. Le milieu est infidèle et contraignant***

La contrainte, c'est la réalité première dans tout ce qu'un être humain va entreprendre. Cela a été pour moi la grande leçon de l'approche ergologique : il faut toujours revenir à cette réalité contraignante, pour espérer comprendre un peu mieux l'activité. Parce que les contraintes, on les oublie très vite lorsqu'on se laisse porter par le discours, y compris par son propre discours. La force du langage en effet, c'est de nous libérer partiellement du moment présent, de l'ici et maintenant, mais ce détachement n'est en vérité que partiel : nous sommes toujours ancré dans une situation contrainte, nous n'échappons pas au monde réel. Bien sûr, on le sait, l'ambition toujours renouvelée des humains, c'est et ce sera d'anticiper toutes ces contraintes. Si c'était possible, ce serait effectivement une manière de les contrôler, de les dominer, donc d'y échapper d'une certaine façon. Mais non, le milieu est contraignant parce qu'il est (selon le mot de Georges Canguilhem) toujours infidèle, il réserve

toujours des surprises, il ne se laisse pas penser entièrement à l'avance. Les contraintes ne nous lâchent jamais, c'est là notre condition humaine.

Quand on parle d'activité, on vient de le dire, il faut tenir ensemble contrainte et initiative. Mais avant d'en venir à l'initiative, je voudrais rappeler quelque chose d'important à propos des contraintes. Il faut distinguer deux sortes de contraintes. Le monde physique, matériel, exerce une contrainte mécaniquement, selon les lois physiques. Il canalise des réactions, les force, ou bien les limite. Si je mets une barrière en travers de la route, j'impose une limite, dans une relation de cause à effet. En revanche, la contrainte exercée par le monde social, par la société, est une contrainte bien particulière. C'est une contrainte qui ne peut pas se passer d'une forme de collaboration, de participation, du côté de la personne visée. Ainsi, lorsque je choisis de mettre un feu rouge à la place d'une barrière sur la chaussée, je suppose que l'utilisateur va se soumettre à l'obligation de s'arrêter. Ce n'est plus une loi physique, mais c'est une norme sociale qui va structurer, organiser les comportements des individus.

### ***1.2. L'humain est toujours normatif***

On en arrive donc à l'initiative. L'être humain se trouve dans le champ des contraintes puisqu'il est immergé dans le monde physique et le monde social. Va-t-il réagir seulement (par réaction mécanique, passive, indifférente, c'est-à-dire sans avoir un point de vue), ou bien va-t-il agir, être actif, se positionner, avec un point de vue personnel ? Cette question de l'agir n'est pas réservée à des cours de philosophie. Comprendre ce qu'est l'agir est une question cruciale dans la vie de tous les jours, et en particulier au travail. Parce que le projet de toutes les organisations, ce sera d'exercer la contrainte qui

permet d'obtenir l'effet attendu. Or, si l'on dit que tout être humain est un être d'activité, cela signifie qu'il n'est jamais en simple réaction, mais toujours plus ou moins en évaluation. Il a un point de vue, y compris lorsqu'il reconnaît l'obligation, lorsqu'il se soumet à la contrainte, lorsqu'il réalise en conformité ce qui lui a été demandé.

Lorsque l'ouvrier ajusteur cité par Yves Schwartz affirme qu'il n'est jamais resté devant sa machine en se disant « *je fais simplement ce qu'on me dit* », il revendique son statut d'homme normatif, autrement dit d'être d'évaluation. Il revendique d'être capable d'apprécier une situation contraignante avant de s'engager dans une direction, ou dans une autre. Il a un point de vue, ce qui signifie qu'en agissant dans la conformité, il n'a pas suivi passivement un chemin tracé d'avance par la procédure, il a fait une infinité de choix pour finalement rejoindre ce qui lui a été demandé. Il n'a donc pas « appliqué » la consigne, il a « rejoint » la consigne, par ses efforts, par son activité. Le piège, c'est que la conformité laisse croire, pour un regard extérieur, que les contraintes des procédures étaient autosuffisantes, alors que rien n'aurait été possible sans les micro-initiatives de l'opérateur. Derrière le « travailler conforme », il y a toujours un « travailler autrement » qui est masqué par le résultat.

### ***1.3. L'irréductible revendication de vie***

Le couple « contrainte et initiative » est indissociable. On ne peut pas le découpler, me semble-t-il, si l'on veut rendre compte de l'activité. Encore une fois, je voudrais dire combien nous risquons de laisser l'activité dans l'ombre chaque fois que nous regardons séparément les deux, d'un côté les contraintes et de l'autre l'initiative. Par exemple, j'ai souvent entendu mettre en doute l'activité, sous

prétexte que telle personne n'avait pas le choix. « *Il n'y a rien à dire sur ce travail là* ». « *On n'a pas le choix, on obéit - et c'est tout* ». Mais c'est encore un raisonnement que j'appelle borgne. On considère séparément un monde de contraintes d'un côté, et un monde de liberté, d'initiative de l'autre côté. On fait comme si les êtres d'initiative, que nous sommes, ne l'étaient pas dans toutes les situations, mais seulement dans des situations favorables, là où il existe des latitudes pour choisir.

Or non ! La revendication d'initiative est irréductible chez un être humain. Et s'il faut dénoncer les situations d'aliénation, c'est précisément au nom de cette humanité. Autrement dit, le travailleur qui se trouve dans une situation contraignante extrême, continue à vouloir prendre des initiatives et il en prend, malgré tout, car si quelque chose de concret se passe dans son travail, ce n'est pas un pur effet mécanique qui ne serait pas de la responsabilité de l'opérateur. C'est parce que cet opérateur a réussi à arracher malgré tout de l'initiative aux contraintes, avec un coût scandaleusement élevé pour lui. C'est bien ce que montraient les études à la Thomson en 1972 qui ont été fondatrices dans le développement de l'approche ergologique.

Dans ce qu'on appelle aujourd'hui les risques psychosociaux, on voit précisément que ce qui est douloureux, c'est d'être obligé de choisir, sans avoir d'options possibles, autrement dit d'être contraint de trancher, d'opérer des arbitrages extorqués en quelque sorte, parce qu'on est placé dans une situation d'évaluation avec une seule issue, comme si l'action humaine pouvait se réduire à une réaction mécanique.

Je pense d'ailleurs que le risque de la représentation courante d'un libre-arbitre (c'est-à-dire regarder l'initiative séparément de la contrainte) tient à ce que cette représentation peut entretenir faussement un sentiment de culpabilité chez celui qui tranche sans avoir la moindre marge de manœuvre. Au contraire, lorsqu'on tient ensemble, lorsqu'on ne sépare pas les contraintes et les essais de se libérer, d'arracher de l'initiative à ces contraintes, on considère alors l'activité humaine comme une revendication de vie, une lutte libératrice, une conquête pour échapper à la passivité, à l'inertie et à l'indifférence.

## **2. La norme, une manière de faire « privilégiée »**

Nous avons vu que l'être humain vit dans un monde de contraintes, physiques, matérielles mais aussi sociales - car la société cherche à imposer à ses membres des manières de faire. C'est ce qu'on appelle des « normes ». Mais avant d'aller plus loin, je voudrais insister sur l'importance de cette notion : la « manière de faire ». Chacun de nous, dans les gestes les plus quotidiens, les plus banals, nous anticipons ce que nous faisons par une sorte de canevas d'action. Nous avons des manières de nous y prendre. On pourrait lister des exemples à l'infini, c'est aussi vrai dans la façon de manger, de s'habiller, de se déplacer, que dans la manière de réfléchir ou de parler. Je voudrais faire à présent plusieurs observations sur les « manières de faire » pour faciliter le raisonnement ultérieur.

### ***2.1. Agir, c'est une seule manière de faire***

Il existe toujours de multiples « manières de faire » possibles pour obtenir un certain résultat. Mais lorsqu'on passe à l'acte, on doit en adopter une, et une seule ! Impossible en effet de prétendre conserver plusieurs manières de faire en même temps. C'est très important de voir cet aspect-là de l'activité humaine : la nécessité de trancher. Quand je passe à l'action, je ne peux pas me dire « je ne choisis pas, je vais faire comme ce que l'autre m'a dit – mais aussi, en même temps, selon ma manière à moi de faire ». Non, il y a là un débat de normes : il faut trancher, il faut trouver une solution, il faut « renormaliser ».

### ***2.2. La manière de faire qui est valorisée***

Ensuite, on doit se demander comment s'opère cet arbitrage. Je tranche entre plusieurs manières possibles, d'accord mais au nom de quoi ? Qu'est-ce qui fait pencher la balance ? Eh bien, je tranche au nom de ce qui me paraît à moi, à un moment donné, le plus important. Autrement dit, l'idée de la valeur qu'on accorde à telle manière de faire, plutôt qu'à telle autre sera déterminante. Donc il faut retenir qu'une « manière de faire » tient debout parce qu'elle est soutenue par une valeur. J'adopte telle ou telle manière de faire, mais ce n'est pas neutre, ce n'est pas indifférent. Il y a des valeurs en arrière-plan. Je choisis une manière de faire, je la privilégie – valeur positive – et j'exclus toutes les autres – valeur négative.

### ***2.3. La manière de faire, celle du corps-soi***

Il faut aussi comprendre « la manière de faire » comme une exigence totale, entière, pour la personne qui agit. Je ne peux pas réduire la manière de m'y prendre à un simple schéma intellectuel, par exemple. Si j'ai prévu toute une série d'opérations, du rangement par exemple, ma manière de faire implique bien plus que la logique, c'est tout le corps qui est sollicité, le corps inscrit dans une temporalité, dans un espace contraignant, et dans bien d'autres interactions avec le milieu. La manière de faire résume en réalité un choix du « corps-soi » comme le dit Yves Schwartz. Le « corps-soi » est un mot composé qui permet d'entrevoir la complexité de ce qui se joue dans l'activité, l'engagement de quelqu'un de bien identifié, bien singulier : une personne physique, psychique, historique, une personnalité, et pas seulement une personne anonyme repérée parce qu'elle a su mener logiquement telle opération, parce qu'elle en avait les ressources cognitives.

### ***2.4. La manière de faire, une direction qu'on se donne***

Autre observation. Quelle est la relation entre la manière de faire que je choisis et puis ce que je fais réellement ? Lorsque j'agis, est-ce que j'exécute un plan conforme à ma manière anticipée de faire, est-ce que je me contente de suivre le modèle d'action que je me suis donné ? Ou bien au contraire est-ce que cette manière de faire est juste une sorte de pointillé, qui me permet de dévier, d'improviser, de réinventer sur place la manière de m'y prendre ? Pour reprendre une métaphore célèbre, je dirai que la manière anticipée de faire n'est pas un rail que je vais suivre inéluctablement dans le cours de mon action, c'est plutôt une sorte de panneau indicateur, une direction, un fléchage que je me donne à



l'avance dans mon activité. Chaque individu produit ainsi pour lui-même des normes (des manières de faire) comme autant de directions qu'il privilégie dans sa confrontation à venir avec le milieu dans lequel il vit.

### ***2.5. La manière de faire : un usage de soi***

Enfin, le point le plus sensible est le suivant. La manière de faire, c'est la mienne. Je revendique d'être l'auteur de ma propre vie ! La manière de faire en effet, c'est mon idée à moi à propos de moi-même, à propos de ce qu'il m'apparaît bon pour moi de faire, à propos des dosages d'effort du corps-soi, de l'engagement que je veux bien consentir lorsque je me risque à agir. Bref la manière de faire, cela signifie « l'usage que j'entends faire de moi-même ». Et là, on touche à un point crucial de la vie sociale. Car la vie sociale implique que d'autres me disent à un moment donné « ce que je dois faire ». Quand on y pense, c'est une sorte d'ingérence, car lorsqu'autrui me dit « ce que je dois faire », il me dit aussi implicitement ce que je dois faire de moi-même. Cette injonction est inévitable à tous les âges de la vie, dans la vie familiale et sociale en général, mais de manière très spécifique c'est central dans le travail, car alors ce sont des rapports sociaux, des rapports de pouvoir, qui vont me dicter des manières de faire.

### ***2.6. La manière de faire, au travail, sous tension***

Au travail, on me dit ce que je dois faire. Or « faire quelque chose » pour un humain, cela va bien au-delà du résultat attendu, cela implique d'orienter l'usage que je dois faire de moi-même, de ma vie à

un moment donné. C'est un enjeu qui pèse lourd, parce que je ne suis pas une machine qui se contente de produire, ou bien un animal qui se contente d'exister. L'être humain prétend être à l'origine de son propre usage, parce qu'il est un être d'évaluation, d'initiative. Toute la dynamique de l'humain, toute son efficacité aussi, vient de là : il veut être singulier, il veut être au centre de sa propre vie. Il refuse d'être superflu, transparent, d'être un simple croisement, ou un carrefour de toutes les influences qui s'exercent sur lui, sans tenir compte de lui.

### *2.7. La dialectique de l'usage de soi*

On voit que l'activité humaine en situation de travail va entrer dans une dynamique, qui peut être un cercle vertueux ou un cercle vicieux : l'usage de soi, par soi et par les autres. Car les autres (autrement dit : tous mes semblables humains, impliqués dans le travail en question), ces autres vont me solliciter. On parle alors d'usage de soi par les autres. Toutefois, je ne suis pas un pion qu'on déplace, je ne suis pas un rouage mécanique dans une machine, je suis un être d'initiative, et d'abord je revendique l'initiative sur moi-même, à propos de moi-même. Donc je ne vais pas réagir mécaniquement, je vais d'abord considérer ce qu'on me demande, je vais ensuite me demander ce que tout cela pèse à mes yeux. Je vais apprécier ce que la situation va exiger de moi, ce que ça va me demander. C'est cela que veut dire faire usage de soi par soi et faire usage de moi-même par moi-même.

## ***2.8. Sous la manière de faire, davantage qu'une motivation : un débat de normes***

Parler ici de « motivation » serait beaucoup trop réducteur, car c'est un débat de normes (DDN) qui soutient la manière de faire qu'on va privilégier. Je suis en situation d'évaluer, à la fois le problème que me pose le monde matériel, le problème tel qu'il est perçu et défini par les autres et le problème tel que je le définis moi-même, de mon point de vue. Mon implication dans l'action dépendra (pour une large part) de l'issue de ce débat de normes, sur fond de valeurs. On parle ici de « débat » parce qu'il s'agit bien d'opter pour une manière plutôt que pour une autre, de privilégier quelque chose, de donner la priorité à telle manière de faire, plutôt qu'à telle autre. Et l'issue du débat n'est jamais jouée d'avance ! Mon débat de normes ne peut pas être anticipé, il n'obéit pas à des relations prévisibles de causes et d'effets. C'est un débat entre des points de vue, entre des raisons d'agir, qu'il faut approcher par le dialogue.

## ***2.9. Organisation du travail et efficacité : DDN et ECRP***

De son côté, l'organisation du travail doit construire le cadre, c'est son rôle et sa responsabilité. Elle définit des normes antécédentes, pour qu'elles puissent être actualisées au bon moment, et anonymes pour permettre à chacun ensuite, de personnaliser sa manière de prendre en charge les normes antécédentes. Donc l'organisateur n'anticipe pas les débats de normes, mais il doit savoir que ces débats de normes viendront par la suite et qu'il y aura, en aval de ses décisions, des êtres normatifs qui vont entrer en débat avec ces normes antécédentes. Et heureusement, sinon les opérateurs seraient des automates ! Et c'est la combinaison de ces débats de normes individuels pris dans des synergies

collectives qui vont être la clé de l'efficacité. Ces synergies sont produites par ce qu'Yves Schwartz appelle des entités collectives, relativement pertinentes (ECRP), c'est-à-dire efficaces relativement à une action donnée, à un moment donné, et non pas définitivement efficaces, non pas inscrites « dans le marbre » ou dans un organigramme.

### **3. Renormalisation - Impossible et invivable**

Nous pouvons à présent aborder plus clairement la question de la renormalisation dans l'activité, activité posée à partir des contraintes du moment présent. Quel sera l'usage de soi, l'usage du corps-soi, dans telle situation bien précise, la plus actuelle, au moment présent - mais un présent qui a toujours ses attaches avec ce qui vient de se passer - aussi bien qu'avec ce qui risque de se passer.

D'abord, on l'a dit, l'être humain n'échappe pas à ces contraintes du présent. Elles ne le lâchent pas, il est donc profondément marqué par elles. Mais en même temps, il n'est pas marqué passivement, il n'est pas un simple produit, issu d'un moule, d'un processus global. L'individu va « recevoir », à sa manière, toutes ces contraintes et toutes ces normes. Et justement, la démarche ergologique s'intéresse à cette réception des normes par la personne, ce qu'elle appelle l'activité. Le contraire de la passivité, c'est l'activité entendue comme une tentative toujours renouvelée d'échapper à cette passivité.

### ***3.1. L'expérience des normes, y compris dans la conformité***

Dans la vie sociale, l'individu fait une expérience personnelle des normes. Cette expression d'Yves Schwartz, « l'expérience des normes » est puissante : elle signifie que les normes sociales ont un effet structurant pour les humains. Mais plutôt que d'y voir une intériorisation passive, il faut y reconnaître une expérience active, celle d'un corps-soi qui se construit à travers une infinité de débats de normes.

Bien sûr, l'individu sera souvent amené à reproduire ces normes, à s'y conformer. Mais cela ne signifie pas qu'il n'a pas cherché à résister ! Il essaie toujours. Il essaie de reprendre une forme d'initiative, autrement dit de transformer une contrainte qu'on lui impose en une opportunité pour lui-même. Chaque fois qu'il y parvient, il ne fait pas disparaître la contrainte, mais il l'oriente de son point de vue. On dit qu'il « renormalise ».

### ***3.2. Renormaliser, c'est avoir un point de vue sur la norme***

Il y a là un point du raisonnement qui me paraît très important. « Renormaliser » ne veut pas dire forcément changer la donne, modifier quelque chose de la norme. Cela signifie qu'on a réussi en quelque sorte à piloter cette norme, comme on pilote un véhicule, grâce à un point de vue qu'on est parvenu à avoir sur elle.

Lorsque je conduis une voiture, je ne fais pas disparaître la somme de contraintes qu'elle représente, mais parce que j'ai appris à conduire, je parviens à la maîtriser, à la gouverner en fonction de mon

projet. Je tire parti de la mécanique du véhicule, du côté des contraintes matérielles. Mais au-delà, du côté des contraintes sociales, c'est-à-dire des normes, j'utilise ce véhicule sur la route de manière correcte parce que je me suis approprié le code de la route. Je renormalise le code, ce qui signifie non pas que je fabrique mon propre code, mais que je le fais « mien ». J'adopte ses priorités comme si elles étaient les miennes, c'est-à-dire que je les gouverne à mon niveau, grâce à un point de vue responsable : j'exclus toutes les manières de faire à l'exception de celle que privilégie justement le code de la route. Au lieu de subir ce code, ce qui est le cas par exemple d'un chauffard qui subit le code comme contrainte, je renormalise en pilotant la norme. En prenant les devants, en anticipant la contrainte qu'elle représente, je fais en sorte d'être actif plutôt que de subir.

### ***3.3. Essai de renormalisation, afin que la norme ne fasse pas uniquement contrainte***

En tant qu'humain, je suis toujours en « essai de renormalisation », avec plus ou moins de succès. Quand cet essai échoue, eh bien cela veut dire que la norme ne fait pas opportunité pour moi, mais qu'elle reste uniquement une contrainte. Finalement, on voit que je ne suis jamais ni à cent pour cent actif, ni à cent pour cent passif. L'activité est une conquête sur la passivité, jamais gagnée d'avance. Aussi longtemps que je vis, je cherche à renormaliser, à me poser « devant la norme », si l'on peut dire, plutôt que derrière elle, en la subissant.

### ***3.4. La renormalisation, conquête d'une singularité***

J'arrache une initiative, donc quelque chose qui vient de moi, à ce qui cherche à me contraindre, et dans cette lutte incessante, j'obtiens quelque chose de très important : je finis par dégager ma différence, y compris microscopique - tandis que la norme, elle, me provoque en allant dans le sens inverse ! Elle me contraint en cherchant l'homogène, le même, l'uniformisation. C'est grâce à la dialectique contrainte-initiative que je dégage (chaque fois que c'est possible) une différence, une singularité qui n'est pas donnée au départ, mais qui est une conquête.

Voilà pourquoi nous pouvons dire, sans risquer l'incohérence, qu'un être humain est à la fois un être social et un être singulier. Il est social parce qu'il n'échappe pas aux normes, il est immergé dans une société donnée, faite de normes, portées par des rapports sociaux. D'une certaine façon, il apparaît là comme le produit de cette société. Mais simultanément, l'être humain a une histoire, il est singulier parce qu'il se bat avec ce qui le contraint, et dans cette lutte, il construit son identité. L'identité d'ailleurs est un terme qui porte cette ambivalence, pointant à la fois vers le même et vers le différent.

### ***3.5. La renormalisation, l'impossible et l'invivable***

Il y a renormalisation parce qu'il y a « impossible et invivable ». Nous avons vu qu'irréductiblement, l'humain vit dans un monde de contraintes. Il va chercher à échapper à ces contraintes, notamment grâce à l'organisation, pour se donner la possibilité de se préparer à ce qui va le contraindre. Mais une maîtrise totale, entière, est impossible : on le sait, en particulier parce que les organisateurs du travail,

dans le système taylorien, ont été jusqu'au bout du raisonnement, pour finalement se heurter à cet impossible, l'impossible contrôle total d'une situation à l'avance.

Alors on pourrait se dire : puisque l'humain ne peut pas éviter les contraintes, c'est qu'il est donc condamné à les subir ? Mais non, parce que, comme on l'a vu, une autre réalité, tout aussi irréductible, se dresse face à cet impossible : c'est l'exigence humaine de reprendre un minimum d'initiative. C'est une exigence du vivre, c'est pourquoi en être privé est pour lui, pour l'humain, inacceptable, invivable. L'individu humain ne peut pas se contenter de subir des influences, d'être un simple produit d'une organisation, un carrefour passif d'influences. Il exige d'être au centre de sa vie, d'être un centre actif. Mais il faut à nouveau le souligner : cette exigence n'est pas un cadeau, c'est une lutte, c'est l'activité humaine qui est une lutte permanente.

Un « invivable » lutte avec un « impossible » : une irréductible exigence de « *garder l'initiative de sa propre vie* » lutte avec l'irréductible pression des contraintes du milieu. C'est pour cette raison que, même dans les environnements les plus contraignants, les plus aliénants, voire totalitaires, il existe toujours ne serait-ce qu'une lueur d'activité, qui est une résistance. Une résistance à ce qui nous résiste, voilà ce qu'est l'activité.

### ***3.6. Dialectique impossible / invivable : l'histoire humaine***

Yves Schwartz a qualifié de « matrice d'histoire pour l'humanité », la dialectique « impossible-invivable ». Je reformulerais modestement cette phrase très complexe et très dense avec mes mots.



Dans un monde où il est impossible pour l'être humain d'espérer voir disparaître (à un moment donné, ou dans un lieu donné) la contrainte du réel qui lui résiste, qui surgit et se dresse devant lui comme un obstacle, ce même être humain ne peut pas ne pas chercher à reprendre un minimum d'initiative, car ce serait pour lui insupportable, invivable de renoncer à exister face à la contrainte, en se transformant en simple produit, en simple effet ou conséquence qui découlerait de cette contrainte. L'humain n'envisage pas d'être réduit à une conséquence, dans le milieu où il se trouve.

Deux irréductibles se font donc face : impossible et invivable. A ce moment-là surgit un inédit, quelque chose qui n'était pas déductible des contraintes, quelque chose qui n'est pas juste une conséquence du milieu, et c'est l'agir humain. Du coup l'histoire continue, là où elle aurait pu s'arrêter. Car si l'être humain avait en quelque sorte abdiqué, s'il avait renoncé à affirmer sa propre puissance d'agir, sa normativité, il aurait été ramené à une existence végétative. Non, l'histoire continue, ce qui veut dire que l'invivable a provoqué une situation nouvelle et que l'impossible revient à nouveau à la charge. La contrainte du réel se dresse encore et toujours devant l'être humain, et c'est pour lui une nouvelle provocation à agir, un nouvel appel à l'initiative. Et ainsi de suite...

Pour concevoir la matrice d'histoire que représente l'impossible-invivable, on peut ici remonter à la préhistoire. Lorsque les premiers hommes ont cherché à survivre dans un monde hostile, ils ont arraché aux contraintes du milieu certaines initiatives, dénichant les fruits comestibles et taillant le silex pour chasser. Mais l'histoire ne s'est pas arrêtée là : l'activité de conquête du milieu a donné de nouvelles marges de manœuvre ; cependant les contraintes ont resurgi, obligeant les humains à être toujours plus inventifs, sur la base des acquis précédents, qui ont alors fait norme et savoir. Et c'est

alors l'explosion des innovations, il y a un peu moins de dix mille ans, avec l'élevage, l'agriculture, la poterie, etc., et c'est l'histoire humaine qui se poursuit aujourd'hui.

#### **4. L'être humain, producteur de normes, renormalise dans ses interactions avec les autres**

Chaque être humain renormalise, c'est-à-dire produit de la norme pour lui-même, se donne des manières de faire, de penser, d'agir, qu'il va privilégier par rapport à d'autres manières de faire. Mais, on vient de le voir, il ne sort pas de nulle part ces « manières de faire privilégiées », ces normes. Il les tient d'un « retravail », travail toujours recommencé entre d'une part, les normes qui se proposent à lui et cherchent à s'imposer à lui à un moment donné, et d'autre part, ce qui est « déjà là », ce qui chez la personne fait déjà repère et norme, à ses yeux, dans sa vie.

C'est là qu'il faut introduire dans notre schéma les interactions avec les autres. L'être humain n'est pas isolé, il est un être social. Même lorsqu'il se trouve être seul (toujours provisoirement seul), il est traversé par les autres, ses semblables humains. Dans son histoire, dans sa vie, tous ceux qu'il croise sont eux aussi des êtres de renormalisation ! Chacun en effet est porteur de préférences dans les manières d'agir. Bien entendu, ces êtres normatifs ont des points communs, puisqu'ils interagissent, et c'est d'ailleurs bien pour cela que l'on reconnaît des périmètres socioculturels, socioéconomiques, sociopolitiques.

#### ***4.1. Le principe d'exclusion caractérise la norme***

Mais ce qu'il faut bien voir, c'est que le milieu social est fait de normes qui ne vont pas toutes dans la même direction ! Chaque norme en effet se positionne par rapport aux autres normes, cherchant à imposer sa préférence, sa priorité parmi les multiples « manières de faire » possibles. Une norme s'oppose, avant de proposer : elle est d'abord contre, avant de se poser pour une façon d'agir. Contre, c'est-à-dire qu'elle exclut. Elle repose sur un principe d'exclusion, d'hostilité vis-à-vis des autres manières de faire. La société, loin d'être un long fleuve tranquille bordé de normes harmonieuses, est fondamentalement polémique. La vie sociale, c'est le conflit permanent des normes qui se disputent les priorités, et chaque individu est obligé de se positionner dans ce conflit de normes, d'entrer dans un débat de normes entre lui-même et les autres.

#### ***4.2. Débat de normes et renormalisation comme issue***

La norme, nous l'avons assez dit, c'est la manière privilégiée de faire. Au moment d'agir, impossible d'échapper au choix, au sens de devoir trancher (y compris quand on n'a pas le choix entre plusieurs manières de faire). Agir, c'est forcément choisir. C'est pour cela qu'il y a « renormalisation ». Si celui qui pose un acte n'avait pas à choisir, à trancher, à arbitrer, alors il serait « agi » de l'extérieur, mis en mouvement comme un pion sur un échiquier, réduit à n'être qu'un simple produit de la normalisation. Il n'existerait plus, il serait entièrement aliéné et entièrement prévisible. C'est cette perspective-là qui est pour l'humain proprement invivable.

Renormaliser, c'est donc trancher. On a dit qu'on tranchait toujours au nom de quelque chose, au nom de « ce qui nous paraît important », ce qui fait valeur pour nous, en débat avec ce qui paraît important aux autres, ce qui fait valeur aux yeux de ceux qui sont impliqués, de près ou de loin, dans mon acte. C'est ainsi que nous disons qu'une norme est adossée à une valeur : elle tient debout parce qu'il y a une valeur derrière elle.

#### ***4.3. Le lien micro/macro, à partir d'un exemple de débats de normes***

Par exemple, si je suis soucieux de l'environnement, je vais chercher à agir en fonction de mes idéaux. Oui, mais il ne suffit pas de raisonner « dans la vie en général » : c'est chacun de mes actes qui mettra à l'épreuve mes convictions ! Ce n'est pas parce que j'affirme des valeurs écologiques que c'est gagné, que tout est joué d'avance, que mes actes, mes manières de faire, sont conformes à mes idéaux, comme si tout coulait de source, c'est-à-dire de mes valeurs. Non, l'activité est une lutte. Je vais devoir affronter un enchaînement de débats de normes : la voiture ou le vélo, aujourd'hui ? Le produit écologique ou bien économique ? La solution la plus rapide ou bien le développement durable ? Il ne s'agit pas d'un discours qui permet toujours de garder plusieurs hypothèses, mais d'actes, ici, maintenant, qui obligent à trancher. Alors pas de généralité, on est en situation.

Cela veut dire qu'on a des interactions entre les êtres humains qui sont impliqués dans cette situation, qu'ils soient physiquement présents ou bien représentés, de quelque façon. Des impératifs vont s'entrecroiser, des normes chercheront à imposer leurs priorités, en fonction des urgences, filtrées par les points de vue. Que pèsera « ici » et concrètement dans les choix à faire, ma conviction

d'écologiste ? Va-t-elle emporter la priorité ? Mon acte, ce sera ma renormalisation. Celle-ci est précédée d'un débat de normes (plus ou moins conscient, plus ou moins discret - le débat de normes n'étant pas purement intellectuel puisqu'il transgresse les frontières de nos catégories, il relève du corps-soi). C'est un débat sur les manières de s'y prendre, sur « la » manière à privilégier dans ce cas-là. Et là encore, l'issue n'est jamais entièrement prévisible parce qu'on a affaire à un être d'activité, qui évalue le moment présent, en tenant compte de ce qui vient de se passer et de ce qui s'annonce du futur imminent.

Dans ce micro-exemple sur le choix écologique, et beaucoup plus largement dans toutes mes expériences de la vie sociale, et en particulier dans la vie au travail, si je cherche à mettre en mots le débat de normes, je vais retrouver dans les actes quotidiens l'écho des grands débats de société (la crise économique, les modes de vie, les impacts des politiques, etc.). Je vais mettre en perspective mes choix, rendre visibles les interactions, les différents cercles auxquels j'appartiens, leurs influences en tant qu'intermédiaires dans les actions collectives, dans les entités collectives relativement pertinentes (ECRP) dont il était question.

Entrer dans l'activité par les débats de normes, ce n'est donc pas se noyer dans le microscopique, c'est au contraire retrouver tout ce qui dynamise la vie sociale, le lien permanent qui est fait (en agissant collectivement et individuellement) entre le macroscopique et le microscopique, entre d'une part ce qui gouverne la société, dans tous ses choix et toutes ses contradictions, en passant par des « entités collectives intermédiaires », et puis d'autre part, ce qui se fait dans la vie ordinaire, à l'échelle d'un acte personnel, quotidien et qui engage une forme de responsabilité, de maîtrise de son propre usage

de soi par l'auteur de ces actes, tandis qu'on aura clarifié les limites de ce qu'il aura pu maîtriser et ce qui ne dépendait pas de lui, lorsque son champ de contraintes et ses interactions avec les autres (dans la situation considérée) seront rendues visibles par l'échange sur l'activité.

### **5. L'activité : effort de vivre / effort de connaître**

La démarche ergologique, on l'a vu, est une approche originale de l'humain dans sa relation avec le milieu de vie. Le travail est alors regardé comme un de ces milieux, toutefois bien spécifique puisque les rapports sociaux, qui sont des rapports de pouvoir, vont accroître les enjeux dans l'échange portant sur l'usage de soi : par les autres et par soi.

La perspective ergologique veut rendre compte au mieux de « l'activité », entendue comme l'effort constamment renouvelé par chacun d'entre nous pour reprendre l'initiative dans un monde de contraintes. Or cet effort est toujours double : c'est un effort de vivre, doublé d'un effort de connaître. Pour le comprendre, il faut se représenter l'être humain constamment immergé dans un milieu qui le contraint. Il se débat avec les réalités de l'ici et maintenant. Mais simultanément, il cherche à prendre une distance par rapport à ce présent, il a cette extraordinaire faculté de penser ce qui lui arrive, de décoller ou de « désadhérer » du moment qu'il vit.

### ***5.1. Adhérence et désadhérence : un va-et-vient de l'activité***

Yves Schwartz définit ce décollement, cette désadhérence comme « *la capacité d'inventer un mode de se mouvoir qui soit à distance, déconnectée plus ou moins profondément de la situation immédiate, de ses sollicitations, de ses urgences* ».

Tandis que l'animal est quasiment enfermé dans l'adhérence, n'ayant qu'une faible possibilité de se détacher de son environnement immédiat, l'être humain va et vient entre les deux modes d'appréhension de son milieu de vie. Et l'activité, c'est aussi cela : un va-et-vient entre adhérence et désadhérence. L'effort de vivre, c'est la lutte avec les contraintes du moment présent, dans l'adhérence. Mais cette lutte est spécifiquement humaine, parce qu'il y a aussi l'effort de connaître, qui offre une prise nouvelle sur le milieu grâce au langage et à la pensée, ce qu'on appellera la désadhérence, le décollement par rapport à l'ici et maintenant.

Le couple « adhérence et désadhérence » est un puissant levier pour faire bouger nos représentations de l'être humain en action. Par exemple, le discours que l'on peut tenir sur la vie des autres (que ce soit dans la vie de la cité ou bien dans l'entreprise) est forcément à distance des réalités concrètes. Ce recul est nécessaire et légitime, à condition de ne pas perdre de vue le lien avec l'adhérence, les réalités humaines et matérielles complexes dans lesquelles chacun se bat et doit décider.

Quand on ne lâche pas ce lien entre adhérence et désadhérence, au moment de réfléchir à une question relative à l'humain, on s'aperçoit que des analyses qui semblaient coller à la réalité, la refléter, s'en

détachent relativement et laissent apparaître l'espace d'un débat, autrement dit l'existence d'un point de vue chez celui qui fait l'objet de l'analyse.

Par exemple, lorsqu'une administration rédige des directives applicables dans tous les établissements d'un secteur donné, on peut considérer que les analyses à l'origine de ces directives correspondent à une réalité. L'effort de désadhérence est indispensable pour conduire une action collective. Cependant la mise en œuvre de ces directives sera d'autant plus efficace qu'elle prendra en considération ce qui se passe en adhérence, dans l'ici et maintenant. La renormalisation par les protagonistes d'une situation de travail donnée sera largement facilitée si le lien adhérence-désadhérence est maintenu, autrement dit si l'on tient compte des débats de normes, donc autrement dit de l'activité humaine.

### ***5.2. Savoirs en adhérence et savoirs en désadhérence : une « double anticipation »***

De plus, grâce au binôme « adhérence-désadhérence », on distingue mieux deux modalités dans le savoir, le savoir étant une prise sur la réalité : d'un côté le savoir au sens académique ou le savoir de l'organisation ; de l'autre côté le savoir d'expérience, expérience au sens large, celle du vivre dans la vie de tous les jours, et pas uniquement au travail.

Le premier, par son haut degré de désadhérence, repose sur l'exclusion du point de vue singulier, c'est sa force. Le second, qui résulte lui aussi d'un décolllement, mais qui est encore partiellement pris dans l'adhérence, repose sur l'inclusion du point de vue singulier, et c'est aussi sa force. Chacun de ces savoirs dépasse l'autre : le premier anticipe l'action, le second déborde la prévision. On parle alors de



double anticipation, une dynamique sans cesse renouvelée puisque l'anticipation va chercher à récupérer ce qui l'a dépassée afin de garder la maîtrise de la situation ; de son côté, l'activité essaiera constamment de reprendre l'initiative sur ce qui cherche à la gouverner...

L'approche ergologique consiste à remettre en route le dialogue de ces savoirs, pour mieux connaître et transformer les situations de vie et de travail. Lorsqu'on intervient dans la vie des autres, on obtiendra davantage d'efficacité en ménageant des espaces d'échanges entre les savoirs à propos des réalités dont il est question. Mais pour cela, il faut saisir l'activité comme un enchaînement de « débats de normes ». En effet, on l'a déjà dit, si la vie sociale est saturée de normes, de manières de faire, donc produit de la désadhérence, celles-ci obéissent à des options privilégiées, c'est-à-dire qu'elles ne vont pas toutes dans le même sens. Agir au présent, dans l'adhérence, ce sera inéluctablement trancher entre des manières de faire divergentes, arbitrer un débat de normes.

Ainsi, travailler, loin d'être la simple soumission à une norme, signifie renormaliser, interpréter les normes en situation, en fonction d'une évaluation singulière. La personne qui agit organise sa propre cohérence de la situation, c'est la condition pour qu'elle soit efficace, en se considérant « centre » actif de cette mise en cohérence de la situation rencontrée, plutôt que comme un carrefour passif d'influences.

## **6. Les « groupes de rencontre du travail »**

La démarche ergologique, et je finirai là-dessus, propose d'organiser la rencontre des savoirs afin de dégager les « réserves d'alternative », autrement dit les pistes pour accompagner des organisations forcément inscrites dans le changement, dans l'histoire.

Comment faire ? On sait qu'il ne suffit pas de mettre face-à-face les savoirs disciplinaires ou d'organisation et les savoirs d'expérience issus de l'activité et des débats de normes. La confrontation « simple » de ces deux formes de savoir, en face à face, n'a pas d'issue. D'abord parce que très vite les rapports de pouvoir prennent généralement le dessus, mais aussi parce que les savoirs d'expérience ne sont pas, le plus souvent, formalisés et disponibles. Il faut donc prévoir un travail, un vrai travail pour qu'une rencontre féconde ait lieu. Il faut un « troisième pôle », qui favorise la rencontre des deux formes de savoir, en veillant d'abord à l'écoute réciproque et ensuite à la production d'un savoir nouveau, critique, susceptible de fournir ces réserves d'alternative dont on parle.

Le « GRT », ou groupe de rencontres du travail, est une illustration possible de la mise en place concrète d'un dispositif à trois pôles. Préconisé par l'approche ergologique, le GRT repose sur la dynamique des savoirs que l'on vient de décrire. Le GRT se réunit à propos d'une question qui intéresse tout le monde : cela peut être l'introduction d'un nouveau règlement intérieur ; la prévention des accidents du travail ; la formation des nouveaux salariés ; la valorisation des acquis de l'expérience ; la mise en œuvre d'une démarche qualité, etc.

A chaque fois, on se rend compte qu'on a affaire à des « connaissances » au sens scientifique, c'est-à-dire des savoirs validés par un examen critique approfondi, vérifiés expérimentalement, adossés à des théories solides, bref des savoirs dont l'objectivité n'est pas mise en doute. Et par ailleurs, le GRT fait remonter des savoirs d'expérience, qui sont le fruit d'un effort de désadhérence conceptuelle de la part des personnes en activité, mais ce sont des savoirs encore en proximité avec des situations, des choix, des préférences, des valeurs. Loin de mettre de côté ces savoirs-là, sous prétexte qu'ils seraient trop subjectifs, trop sujets à caution, le GRT va considérer qu'ils disent quelque chose de la réalité parce que celui qui les expose a lui-même une perspective inédite sur cette réalité. Il a un point de vue qui dépend de lui, certes, mais qui donne aussi à voir ce qu'aucune autre forme de connaissance ne peut donner.

Le GRT va donc faire ce travail critique, ce retravail des savoirs, de façon à dégager des expériences ce qui n'est pas dépendant du seul point de vue du protagoniste mais qui fait découvrir à tous un aspect de la réalité qui intéresse tout le monde. Alors ce savoir d'expérience devient communicable, et il peut dialoguer avec les savoirs formalisés, notamment ceux de l'organisation, pour accompagner le changement.

Par exemple, comment vivre le stress dans un service hospitalier ? Le stress n'est pas un « fait » saisissable hors des points de vue des intéressés, qui sont dans ce cas le personnel infirmier. Pourtant le stress est bien une réalité caractéristique de la situation rencontrée : c'est l'enjeu de cette situation, qui n'est accessible que par le savoir d'expérience.

Une première exigence d'un GRT est donc celle de rechercher l'objectivité, la construction d'un savoir communicable, pouvant dialoguer avec les savoirs codifiés ; mais cette première exigence est complétée d'une seconde exigence : reconnaître au savoir d'expérience, en tant que point de vue de l'activité, une cohérence et donc une pertinence car il dit quelque chose de la réalité, qui n'est ouvert à aucune autre forme d'investigation. Inversement l'expérience a besoin de la science pour structurer ses propres interprétations, celles par lesquelles justement elle la devance.

Les savoirs codifiés, formalisés, anticipent l'action en offrant le cadre du travail. Cependant les savoirs d'expérience, en prenant en charge les normes antécédentes, vont produire de l'inédit, provoquer une sorte de dépassement de ce qui était déjà connu de la situation. C'est pourquoi on parle de « double anticipation » : la démarche ergologique s'intéresse au dialogue des savoirs « en double anticipation » afin de mieux connaître les situations de vie et de travail et surtout afin de les transformer, d'accompagner un changement qui ne fasse pas violence à l'activité humaine mais qui respecte les humains comme des êtres normatifs, des êtres de renormalisation, capables de renouveler le vivre ensemble par des réserves d'alternative.