

Comment approcher une situation de travail dans une perspective ergologique

Como abordar uma situação de trabalho numa perspectiva ergológica

How to approach a work situation a perspective ergological

Cómo abordar una situación de trabajo de un punto de vista ergológico

Louis Durrive¹

RESUMÉ

Avec l'approche ergologique, Yves Schwartz propose un nouveau modèle de compréhension des situations de travail. Il existe un écart entre le prescrit et le réel, comme les ergonomes l'on montré. Or, cet écart est pris en charge par un travailleur avec ses initiatives. Ainsi le travailleur est convoqué par l'écart prescrit-réel, mais loin de le réduire, il va l'augmenter. C'est comme cela que l'histoire humaine se fait. En comprenant mieux le travail, on découvre aussi des pistes nouvelles pour agir.

Mots-clés : activité ; situation de travail ; méthode d'analyse ; entretien sur le travail.

RESUMO

Com a abordagem ergológica, Yves Schwartz propôs um novo modelo de compreensão das situações de trabalho. Existe

¹ Professeur associé, Université de Strasbourg, faculté des sciences de l'éducation

uma distância entre o prescrito e o real, como os ergonomistas demonstraram. Mas essa distância é gerida por um trabalhador que toma iniciativas permanentemente. Assim, o trabalhador é convocado pela distância entre o prescrito e o real, mas longe de a reduzir, ele vai aumentá-la. É assim que a história humana se faz. Compreendendo melhor o trabalho, descobrimos novas pistas para agir.

Palavras-chave: atividade; situação de trabalho; método de análise; conversas sobre o trabalho.

ABSTRACT

Philosopher Yves Schwartz suggested a new manner of understanding working situations with the ergological approach. Ergonomists proved that there is a gap between what is being asked at work and the work itself. Schwartz added that this gap is being managed by man at work who uses his own initiatives. Therefore instead of reducing the gap, as expected of him, he keeps increasing it. That is how human history goes. New perspectives arise from this

understanding of work.

Keywords : activity; working situation; method of analysis; work interview.

RESUMEN

El filósofo Yves Schwartz propuso una nueva manera de comprender las situaciones laborales con el enfoque ergológico. Los ergonomistas probaron que había una diferencia entre lo que se exige en el trabajo y la realidad de este trabajo. Schwartz añade que el trabajador se encarga de esa diferencia tomando iniciativas continuamente. Por consiguiente, en lugar de reducir la diferencia como se lo esperaba, el trabajador va aumentándola. Y así es como la historia humana se hace. Estos nuevos modos de ver el trabajo permiten enfocar nuevas maneras de implicarse.

Palabras claves : actividad; situación laboral; método de análisis; conversación sobre el trabajo.

Ce qui est « impossible » se révèle être aussi « invivable »
Yves Schwartz²

Que ce soit pour se former à la maîtrise de certaines tâches, recruter et encadrer du personnel, l'évaluer ou bien intervenir dans le sens d'une amélioration des conditions dans lesquelles le service est rendu, il est important de disposer des outils d'analyse d'une *situation de travail*.

La première étape sera de déconstruire nos représentations du travail, celles qui nous laissent penser que c'est un acte dont la portée et la signification seraient évidentes ; un ensemble de faits le plus souvent déjà connus.

Au fond, s'il fallait figurer l'homme au travail, la plupart d'entre nous représenterait l'image d'un individu isolé en train d'exécuter une tâche isolée. Si l'on veut progresser aussi bien dans l'interprétation que dans l'intervention à propos des situations de travail, il convient de lutter frontalement contre ces préjugés. Ceux-ci relèvent d'un paradigme taylorien, qui réduit le travail à une simple application des consignes et fait ainsi barrage à un dialogue fécond sur l'expérience humaine en situation de production.

DU «PRESCRIT-REEL» A « L'IMPOSSIBLE-INVIVABLE»

Dès la fin des années 1950, lors des premiers travaux d'analyse ergonomique, le modèle taylorien était remis en question en proposant un nouvel outil, le couple « travail prescrit et travail réel ». Durant les décennies suivantes, les travaux des chercheurs ont abondamment confirmé l'hypothèse de la complexité du travail humain : *travailler, c'est penser*.

En proposant au début des années 1990 une nouvelle approche qualifiée d'ergologique, Yves Schwartz faisait un pas de plus dans la compréhension des situations de travail et la déconstruction du préjugé taylorien. Selon lui, au départ de toute analyse se trouve le couple : « impossible et invivable », dont l'articulation provoque indéfiniment une histoire humaine, une situation en devenir. Nous verrons que cela signifie : *travailler, non seulement c'est penser, mais c'est aussi vivre*. Vivre et penser ne font qu'un, certes. Mais leur unité recouvre quelque chose de très important, une dialectique dont seul l'humain est capable : celle de l'adhérence et de la désadhérence.

Commençons par le premier concept, celui d'adhérence. Grâce aux techniques de photographie toujours plus pointues, nous pouvons admirer aujourd'hui l'ingéniosité du plus petit des insectes lorsqu'il cherche à survivre dans un environnement souvent hostile. « *Le propre du vivant, c'est de se faire son milieu, de se composer son milieu* », écrit Canguilhem² :¹⁸⁴ qui ajoute : « *entre le vivant et le milieu, le rapport s'établit comme un débat où le vivant apporte ses propres normes d'appréciation des situations, où il domine le milieu et se l'accommode* »² :¹⁸⁷. L'être humain n'échappe pas à cette caractéristique de tous les vivants sur la planète : devoir lutter constamment dans le présent afin d'y vivre, en cherchant à transformer en point d'appui ce qui se présente comme un point de résistance. Le présent dont il est ici question doit être cerné tendanciellement, car il n'est pas exactement et uniformément délimité. Son extension peut être relative, mais il s'agit de désigner la pointe du plus actuel et du plus local, dans le cadre spatio-temporel. C'est « un processus de rencontre de l'adhérence »³, une rencontre à laquelle chacun d'entre nous est convoqué en permanence. Dans la vie humaine, toutes les décisions se prennent et tous les savoirs se construisent effectivement dans l'adhérence, dans un ici et maintenant.

A quoi bon rappeler cette évidence : nul n'échappe aux contraintes et aux aspérités du moment qu'il a à vivre ? C'est paradoxalement parce qu'il est aussi question de l'inverse, c'est-à-dire de la désadhérence. L'être humain ne fait pas que partager avec les autres animaux la nécessité d'évoluer dans l'adhérence à son milieu. Il a une spécificité par rapport aux autres vivants, un privilège et une force extraordinaire,

mais qui peut entretenir chez lui l'illusion d'une échappatoire : il a la capacité à s'écarter du très local et du très actuel, pour produire une pensée sur la situation à connaître et à maîtriser. « *La pensée n'est rien d'autre que le décollement de l'homme et du monde qui permet le recul, l'interrogation, le doute (penser, c'est peser, etc.) devant l'obstacle surgi* »² :¹². Un décollement, selon Georges Canguilhem, ou une désadhérence selon Yves Schwartz. Ce dernier décrit le formidable pouvoir humain de détachement comme une « invention à double détente »³. Car en effet, l'homme peut qualifier le monde qui l'entoure grâce aux concepts, aux catégories intellectuelles qu'il forme en dehors du *hic et nunc*. On se souvient de la célèbre formule de Marx : « *ce qui distingue dès l'abord le plus mauvais architecte de l'abeille la plus experte, c'est que l'architecte a construit la cellule dans sa tête avant de la construire dans la réalité* »⁴ :¹⁸⁰. Cependant, fait remarquer Yves Schwartz, la désadhérence est double. Qualifier le monde n'est pas seulement le découper en catégories intellectuelles préexistantes. C'est aussi le découper en valeur, l'évaluer, établir une hiérarchie au nom de certaines valeurs, antécédentes elles aussi comme le sont les concepts, et que chacun va retravailler localement. Ce qui manque par conséquent à l'abeille pour être compétente, ce n'est pas seulement de pouvoir former des concepts, mais également de pouvoir évaluer, se constituer un point de vue.

DEPASSER LE PREJUGE DUALISTE CONCERNANT L'HOMME AU TRAVAIL

Finalement, l'agir ne peut s'entendre que dans *une relation entre l'homme et le milieu*. Sous la forme toujours nouée du penser et du faire, agir consiste en un traitement d'un mixte,

à la fois d'une adhérence et d'une désadhérence. Cette affirmation, sans doute ici trop concise et que nous allons développer, est une puissante remise en cause du paradigme taylorien. Elle vient à l'encontre d'un double préjugé sur le travail, celui qui est sous-jacent à l'illustration traditionnelle du travailleur isolé exécutant une tâche elle-même isolée : un préjugé dualiste et un préjugé solipsiste, démasqués tous les deux par l'opposition « impossible – invivable ».

Tout d'abord un préjugé dualiste. Le pouvoir de désadhérence a laissé l'homme moderne dans l'illusion d'une séparation nette entre lui-même et le monde. Comme si, perché sur son libre-arbitre et confronté à un monde gouverné par les déterminismes, autrement dit par l'ensemble des relations de causes et d'effets, l'homme pouvait intervenir dans ce monde par la seule force de l'anticipation, en maîtrisant les variables d'une situation de travail. Or, non ! Les ergonomes, écrit Y. Schwartz, « *ont démontré que l'entière anticipation ou standardisation des processus de travail était impossible : l'activité humaine, en tant qu'obscur processus se développant entre ce qui est anticipé, prévu, et ce qui est vraiment fait, est inévitable, une invitée dans nos vies qu'on ne pourra jamais congédier* »¹. La désadhérence conceptuelle est sans nul doute prodigieuse, mais en aucun cas elle n'autorise l'être humain à échapper à l'adhérence au milieu, ici et maintenant. Y compris dans un environnement de haute technologie – par exemple : bloc chirurgical, aéronautique, industrie nucléaire, etc. – l'agir est nécessairement en tension entre ce qui a été construit en désadhérence et ce qui se produit en adhérence, dans l'actuel et le local.

Dépasser le préjugé dualiste, c'est comprendre qu'avec le projet d'agir

(« l'action » telle qu'elle est inscrite dans le langage), on ne maîtrise pas tout à l'avance. « *L'action, c'est et ce n'est que l'imposition de la pensée au réel. Le sujet cognitif, parvenu à une sorte d'idéal type chez Descartes, se veut sujet-roi, celui-là même dont la pensée actuelle sur notre rapport au monde procède, un sujet destiné à devenir 'maître et possesseur de la nature* »⁵ : 232. Gérard Mendel dénonce avec virulence ce modèle-là de la volonté libre, qui selon lui veut s'imposer au réel, quels que soient les dégâts causés à ce réel. Le modèle dont il parle, celui du libre-arbitre, laisse penser qu'il serait possible d'être comme sur un balcon au-dessus du monde déterminé, avec la faculté libre d'en comprendre les mécanismes et d'en jouer ensuite selon son projet. Nous savons au contraire que c'est *impossible* : l'être humain est d'emblée confronté aux contraintes et celles-ci ne le lâchent jamais. En revanche, ce même humain est habité d'une irréductible exigence de reprendre l'initiative sur ces contraintes, de s'appuyer sur elles pour en faire des opportunités à ses yeux. Il arbitre, oui, mais constamment dans un débat avec son milieu. Il n'existe pas de « pouvoir d'agir » qui soit uniquement désadhérence, une sorte d'activité pure, libre de tout assujettissement. Au contraire, pour l'être industriel, tout est nécessairement affaire de négociation avec des contraintes, *hic et nunc*. C'est le modèle de la normativité, un modèle de libération en opposition à l'aliénation omniprésente, modèle qu'il faut substituer à celui du libre-arbitre si l'on veut comprendre l'activité de l'homme au travail.

DEPASSER EGALEMENT LE PREJUGE SOLIPSISTE

L'irréductible normativité nous conduit,

à la suite d'Y. Schwartz, à nous défaire d'un autre préjugé concernant le travail, le préjugé solipsiste. Nous avons vu que la désadhérence est double : elle est conceptuelle, mais aussi axiologique. La désadhérence conceptuelle permet par exemple de concevoir une organisation qui anticipe la situation de travail. De son côté, la désadhérence axiologique correspond aux valeurs qui, elles aussi, précèdent la situation dans laquelle les opérateurs vont évoluer et faire des choix, afin de réaliser la commande.

Prenons un exemple. Dans un service de gynécologie obstétrique, une équipe pluridisciplinaire veille à assurer une qualité constante de prise en charge de la mère et de l'enfant, mais aussi du conjoint : le concept de sécurité est entendu autant sur le plan physique que psychoaffectif, la prise en charge de la mère et de l'enfant se fait de façon globale, la lutte contre la douleur physique ou psychique fait partie intégrante de la prise en charge. Or, suite à une mission d'expertise, la direction décide de faire entrer les actes prodigués dans l'enveloppe budgétaire prévue. Le coût étant jugé trop élevé, désormais toutes les dépenses qui n'apparaîtraient pas médicalement indispensables seront éliminées. La mère et l'enfant devront rentrer plus tôt à domicile, la qualité des soins devra baisser. Un collectif dénonce la logique comptable qui prévaut sur la logique médicale ⁽³⁾. Nous avons là une illustration de la contradiction caractéristique de nos sociétés modernes et de droit, entre des valeurs qu'Y.Schwartz appelle « non-dimensionnées », celles de la santé, de l'éducation, de la culture, de la citoyenneté, etc. et de l'autre côté, des valeurs

3 Actualité 2012 présentée sur le site <http://www.grand-rouen.com/le-belvedere-en-salle-dattente/une/1986>

« dimensionnées » par le temps et l'argent, selon la logique du marché. La désadhérence est le moyen de qualifier les situations qui seront à vivre ensuite, par des personnes « en chair et en os » : une qualification au double sens de *nommer* – catégoriser ce qui se présente comme contrainte – et de *normer*, autrement dit hiérarchiser ces découpages conceptuels, établir un ordre de priorité. Désadhérence conceptuelle et désadhérence axiologique.

Dans ce centre hospitalier public, les protagonistes de la situation de travail vont être confrontés aux circonstances, pour partie engendrées par la double désadhérence, pour partie issues de l'adhérence à l'actuel et au situé. Comment vont réagir les personnels de santé face au dilemme rencontré ? En réalité, chacun va arbitrer en fonction de ses propres *débats de normes*. Que les valeurs de l'organisation aillent dans un sens plutôt humaniste ou plutôt marchand, elles seront de toutes façons retravaillées par celui qui est aux commandes de la situation. Bien entendu, le débat de chacun ne sera pas le même, dans l'un ou l'autre cas, selon l'orientation dominante des valeurs en désadhérence. Toutefois il est sûr que ces valeurs anticipatrices n'auront pas réglé à l'avance les arbitrages individuels et collectifs, car chacun des acteurs de la situation de travail est animé par une exigence irréductible de normativité. Chacun, en interaction avec les autres, va mesurer les enjeux du service à rendre, dans l'adhérence. Chacun va *prendre sur soi* et en même temps *compter sur les synergies* avec le collectif informel, au fil de l'activité, à partir de valeurs partagées.

Car l'efficacité au travail n'est pas la simple addition d'agirs individuels. La situation de

travail est à la fois le résultat et provoque elle-même des collectifs à géométrie variable, en quelque sorte des alliances provisoires dictées par l'activité – qu'Yves Schwartz appelle des *entités collectives relativement pertinentes* – dans lesquelles circulent des valeurs retraitées sur le moment et qui conduisent à faire des choix coordonnés, compte tenu de ce qui est demandé et de ce qui se présente effectivement, en réalité. Ces entités invisibles – et méconnues le plus souvent – sont pourtant le vrai ressort de l'efficacité.

En cela, nous pouvons dire que le modèle de la normativité attaque frontalement le préjugé solipsiste concernant l'homme au travail. Le paradigme taylorien génère une représentation de l'individu isolable et bien identifié, aux caractéristiques connues et profilées, dont les choix seraient gouvernés selon des valeurs connues d'avance et le cas échéant dictées par les autres. Or, fait remarquer Canguilhem, à propos d'un ouvrage de G. Friedmann sur l'enquête menée à Chicago entre les deux guerres dans des établissements de la Western Electric : « *Ce qui a échappé aux psychologues de l'enquête Hawthorne, c'est que les ouvriers ne tiendraient pour authentiquement normales que des conditions de travail qu'ils auraient d'eux-mêmes instituées en référence à des valeurs propres et non pas empruntées, c'est que le milieu de travail qu'ils tiendraient pour normal serait celui qu'ils se seraient fait eux-mêmes, à eux-mêmes, pour eux-mêmes. Tout homme veut être sujet de ses normes* »^{6 : 135}.

Prétendre, au nom d'une désadhérence axiologique, avoir effectué à l'avance les choix d'une personne au travail, cela revient à lui rendre la situation **invivable**, insupportable à vivre. Et pour la raison suivante : celui qui

travaille a besoin de pouvoir renormaliser, profiter d'une contrainte pour prendre une initiative et ainsi se singulariser, en poursuivant la construction de son identité, au sens de sa différence – et cela sa vie durant. Or, rien n'est possible sans norme - et les normes viennent des autres : c'est l'identité au sens du même, de l'appartenance professionnelle, du service que l'on rend avec les autres. Le double écueil, ce sont des normes trop contraignantes qui étouffent tout effort de renormalisation, ou bien au contraire des normes trop insaisissables (cf. « la placardisation » qui conduit souvent à la dépression et parfois au suicide).

L'invivable fait référence à la négation d'un « pouvoir d'agir », mais non pas compris comme un mot d'ordre virtuel. Il s'agit en réalité d'une revendication ancrée dans un point de vue situé, d'un impératif de santé. C'est la quête par chacun de sa puissance normative en situation de travail, la situation se définissant par l'expérience *personnelle mais médiatisée par autrui*, d'une confrontation au réel qui résiste, confrontation dont l'issue est la construction personnelle d'une réalité – et d'une cohérence indispensable pour agir. La cohérence veut dire aussi bien la signifiante (je comprends au plan intellectuel, j'établis une relation « entre » les choses) que le sens (je comprends au plan axiologique, j'établis une relation personnelle, une relation « à » l'objet). Or, la relation à autrui est la condition pour que cette rencontre avec le réel prenne l'allure d'un événement, fasse sens et histoire pour chacun et pour tous.

LA DIALECTIQUE IMPOSSIBLE-INVIVABLE FAIT HISTOIRE

Nous voyons mieux pourquoi le couple

« impossible – invivable » proposé par Yves Schwartz au départ de toute perspective ergologique, déconstruit complètement le modèle dit taylorien de l'homme au travail, au-delà même de l'opposition du travail prescrit et du travail réel, opposition pourtant déjà féconde. L'analyse désormais montre que ce modèle taylorien, très pauvre, de l'individu isolé exécutant une tâche isolée, se heurte depuis toujours à une double butée. Impossible pour la pensée managériale de prétendre à l'exhaustivité dans l'anticipation de la situation de travail : l'être humain est forcément convoqué pour gérer le fameux écart entre la prévision et les circonstances réelles du travail. Mais l'impossible est aussi l'invivable. L'ambition de standardisation rencontre, en plus d'une butée pour les concepts incapables de dominer tout le réel d'une situation, une autre butée, celle que représente le vivant humain dans son irrépressible revendication d'existence. Celui-ci cherche sans relâche à se créer des opportunités de singularisation, à chaque fois qu'on sollicite son « usage de soi ».

Imaginons un instant que la conception d'une organisation du travail n'ait affaire, pour sa traduction dans la réalité, qu'à « l'impossible », au sens de l'impossible standardisation. Dans ce cas, un opérateur neutre, indifférent à « l'invivable », aurait pour mission de tout remettre sur les rails, de faire entrer dans le rang ce qui s'en écarte. On aurait alors en retour, au lieu d'une organisation inscrite dans une histoire, la reproduction fidèle du modèle initial.

Cet opérateur, s'il existe, est en réalité un automate. Mais pour l'humain, même dans la plus extrême des aliénations, il n'y a pas d'éradication possible de « l'invivable ».

L'opérateur, convoqué sur le lieu de la production au nom d'un écart entre le prescrit et le réel, va tenter de renormaliser et du coup, provoquer un nouvel écart... En voulant éviter à tout prix l'invivable d'une situation figée qui le réduirait à n'être qu'un robot, cet opérateur va accroître la variabilité par ses initiatives, y compris les plus microscopiques. Et il provoquera par conséquent un nouveau degré d'« impossible » dans l'effort de standardisation. Heureusement, doit-on ajouter aussitôt ! Car si l'automate ne peut intervenir qu'en effectuant des contrôles, l'humain est le seul capable d'évaluer, d'apprécier en valeur une situation, d'impulser une dynamique à ce qui, sinon, resterait prisonnier d'un état statique.

C'est grâce à la dialectique « impossible-invivable » qu'une organisation du travail entre en histoire, participe à une dynamique historique, à un devenir. *Sans cette dialectique*, aucune nouveauté ne surgirait dans le temps, et il n'y aurait tout simplement ni histoire collective, ni le « nous » qui caractérise l'humanité... A l'image des autres animaux, les humains seraient atomisés et enfermés dans l'adhérence, captifs de leur préoccupation de survivre, sans dépassement possible, sans « activité renormalisatrice ».

COMMENT APPROCHER UNE SITUATION DE TRAVAIL

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

Ce qui précède doit permettre de

comprendre la spécificité d'une situation de travail et d'en dégager concrètement une méthode d'approche. Dans le langage de la photographie, on dira qu'il faut jouer avec la profondeur de champ. Quand on s'éloigne du moment actif du travail, on peut décrire la situation en termes généraux, en journée type ou semaine type, par exemple. A l'opposé, lorsqu'on se place au plus près des arbitrages du travail dans l'espace et le temps, on décrit la situation dans sa singularité : une journée bien réelle, précisément datée. On obtient ainsi deux discours nettement distincts sur le travail, mais qui font référence à une même réalité, car seule la perspective change. La démarche que nous préconisons, celle qui alterne « le repérage » et « l'ancrage »⁷, correspond très exactement à la confrontation de ces deux discours : celui de la désadhérence et celui de l'adhérence.

L'exercice de repérage-ancrage est bien sûr un artifice, dans la mesure où ces deux approches de la réalité sont inextricablement nouées dans l'agir au quotidien. Dans le but de mettre en visibilité les débats de normes, on sépare pour l'analyse ce que la vie réelle confond. On énonce clairement, dans le repérage, ce qui fait normes antécédentes dans notre travail, alors que précisément celles-ci prennent corps seulement dans nos renormalisations : *pour être effective, la norme a besoin de s'appuyer sur des hommes normatifs*⁽⁴⁾. Les

4 « On pourrait reprendre la phrase de G.Canguilhem, écrit Yves Schwartz ; s'il existe des normes sociales de production, c'est parce qu'il existe des forces productives pour qui il est normal de faire craquer les normes. Il n'y a norme que pour des êtres pour lesquels rien n'est absolument donné d'avance ; sans cette disposition constitutive, l'idée de norme sociale de production n'aurait aucun sens. Mais du coup, cette norme ne peut faire oublier qu'elle a été vécue en première personne, au présent, comme confrontation réussie dans une conjon-

normes antécédentes, fixées en désadhérence, investissent les renormalisations, décidées dans l'adhérence. Cette rencontre génère des débats inapparents, *les débats de normes*, dans une tension invisible et pourtant permanente. Alors pourquoi parler de tension ?

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

On retrouve inévitablement la dialectique « impossible – invivable ». Il est *impossible* pour une norme qui est le produit d'une neutralisation (qui est une exérèse des points de vue) d'avoir un effet mécanique dans l'histoire humaine, puisque celle-ci oblige à évaluer sans cesse, donc à prendre parti, à ne pas rester neutre. Mais cet impossible est aussi un *invivable*, dans la mesure où aucun être humain ne pourrait agir sans s'impliquer, sans exprimer un point de vue, sans poser des actes venant de lui en ture singulière. Même présenté comme soumission à la norme, nul impératif de production sociale ne pourra se faire passer pour un travail sans qualité » SCHWARTZ, Yves (1988) ; *Expérience et connaissance du travail* ; Messidor ; p.706

tant que centre d'interprétation, d'évaluation. L'articulation des deux enclenche une spirale infinie, la matrice de l'histoire humaine : face à l'impossible auquel se heurte l'effort de connaître par anticipation, l'invivable – qui est la manifestation d'un effort irrépressible de vivre – va creuser, avec ses initiatives, le fossé entre le prévu et le réel. L'effort de connaître est alors contraint de se remobiliser pour surmonter ce nouvel « impossible ». Et ainsi de suite...

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

REPERAGE ET ANCRAGE EN MILIEU HOSPITALIER

Revenons à l'opposition repérage et ancrage. *Le repérage* incite tendanciellement à objectiver ce qui fonctionne comme norme antécédente dans notre activité. Et symétriquement, *l'ancrage* impose une rigoureuse attention au moment du travail, à la chronologie des événements et des choix opérés dans la séquence considérée. C'est le contraste entre les deux discours qui mettra en évidence les arbitrages, les débats de normes incessants, propres à l'agir industriel.

Prenons l'exemple d'un témoignage infirmier. Premier discours : le repérage des

normes antécédentes, celles qui construisent le cadre de l'activité. Deuxième discours : l'ancrage dans le moment d'agir, celui des renormalisations qui font la réalité du travail. En croisant les deux, on rend visibles les écarts - et les débats pour traiter ces écarts.

Discours de repérage. « Je suis infirmière en CHU (centre hospitalier universitaire) dans un service de médecine adulte -médecine interne et thérapeutique- avec une capacité d'accueil de 21 patients, dont 95% est muté directement des urgences. Autrement dit, la plupart ne sont pas encore très stabilisés sur le plan médical et ont donc besoin d'une surveillance étroite et efficace de la part des infirmiers et aides-soignants ».⁽⁵⁾

Les femmes de ménage ou « Agent de Service Hospitalier » (ASH) ont, elles aussi, un rôle important, car au détour d'un couloir ou pendant qu'elles nettoient une chambre, elles peuvent être les premiers signaux d'alarme d'un patient en détresse. Sans parler de leur travail primordial pour assurer l'hygiène des services, rôle majeur dans la lutte des infections nosocomiales.

Les équipes de jour et de nuit sont indépendantes. Je ne travaille en principe que le jour, du matin au soir. Les équipes du matin comme et du soir sont organisées ainsi : deux infirmières, deux aides-soignantes et une ASH. La nuit : une seule infirmière et une seule aide-soignante. Le week-end, nous travaillons habituellement en alternance, un samedi-dimanche sur deux.

C'est ce qu'on appelle le service minimum,

⁵ D'après le témoignage publié en 2011 sur le site <http://www.rue89.com/2011/02/03/infirmiere-a-lhopital-jedors-tres-mal-jai-peur-de-faire-une-erreur-188924>

autrement dit, le minimum réglementaire pour assurer la sécurité des patients. Mais nous n'avons jamais de personnel en plus, et la tendance actuelle est de nous faire tourner en sous-effectif de manière presque systématique les soirs et les week-ends, soit un seul infirmier pour 21 patients.

Il faut savoir que le CHU est en pleine réorganisation, puisqu'un gros complexe est en fin de construction à l'hôpital Nord, promettant paraît-il des technologies de pointe, des locaux modernes et surtout des soins efficaces et de qualité... Alors expliquez-moi comment être à la hauteur de ces exigences quand le personnel est déjà largement en sous-effectif ? L'hôpital refuse d'embaucher, pour cause de déficit budgétaire, mais préfère faire appel à l'intérim, qui coûte pourtant plus cher que des contractuels... »

Discours d'ancrage. « Samedi dernier : je travaillais en week-end supplémentaire pour que le service puisse tourner. Nous ne sommes plus que six infirmiers depuis qu'une collègue a démissionné et qu'une autre est en arrêt prolongé. Aucune n'a été remplacée. Il devient impossible de prévoir quoi que ce soit en dehors de la vie au CHU, sous peine de devoir annuler au dernier moment pour cause de boulot.

Idem pour l'ASH qui assurait ce samedi-là un week-end supplémentaire, car une de ses collègues est également arrêtée depuis un an et n'est remplacée que très ponctuellement. Elle a dû nettoyer à elle seule les seize chambres du service, les pièces de vie (offices, douches, WC, couloirs), la salle de soins...

Etant la seule infirmière du soir, je n'avais

donc personne pour prendre la relève du matin... J'ai dû alerter notre chef de service. C'est un infirmier des urgences qui a été détaché de son service pour venir dans le nôtre, et qui a assuré les soins de nos 21 patients. Or, il ne connaissait aucun d'entre eux... Et il a dû faire face, en plus, à une situation d'urgence vitale de l'un d'eux.

Heureusement que nous sommes soutenues par notre chef de service. Il connaît la valeur de notre travail et sait que nous ne protestons pas pour rien. Il nous connaît suffisamment pour remuer ciel et terre, pour qu'on s'occupe du sort des soignants à l'hôpital. Lui-même est très inquiet de la situation et voit notre gouvernement asphyxier le service public hospitalier. Or lui, il a choisi de travailler au CHU par foi dans le service public et dans le respect du serment d'Hippocrate. »

« Je dors très mal et pour être honnête, je pense au boulot constamment. J'ai peur que le stress me fasse oublier un soin, que la pression m'empêche de prendre le temps avec un patient déprimé, que la fatigue me fasse faire un mauvais calcul de dose, administrer un produit au mauvais patient... J'ai peur que ce métier que j'aime me transforme en assassin, involontairement, parce qu'on aura laissé la situation se dégrader. Parce que nous sommes tous responsables : je suis l'infirmière d'aujourd'hui mais nous sommes tous les patients de demain. »

Lorsqu'on confronte les deux discours, on constate à la fois leur ressemblance et leur différence. Il s'agit bien d'une même réalité de travail, mais elle est rapportée selon deux registres distincts. Le repérage fait l'inventaire des composantes de la situation, à distance du

moment à vivre. C'est « la lettre » en quelque sorte, par opposition à « l'esprit » de cette même situation, appréhendé par l'ancrage au plus près des décisions à prendre. L'esprit : nous entendons par là le moment réel de travail qui n'est pas neutre, mais fortement investi par les valeurs *dans un débat de normes*. Seul celui qui vit la situation peut en saisir les véritables enjeux qui s'en dégagent. Dans l'urgence de la décision à prendre, l'organisation joue bien sûr un grand rôle, mais elle ne fait pas tout – car c'est l'être d'activité qui gère les écarts avec le réel du travail. La tâche doit être, ici et maintenant, mise en œuvre dans la seule réalité qui soit, la réalité humaine⁶ – et ceci pointe vers ce que nous appelons le service, au sens d'une obligation à l'égard d'autrui, d'un engagement de soi, d'un « usage de soi » par soi et en fonction des autres, qui va immanquablement donner une certaine allure à la tâche, une fois traduite en actes concrets. *Nous dirons qu'être compétent, c'est parvenir à réaliser la tâche demandée non pas dans l'absolu, mais dans le service qui est à rendre, maintenant et ici-même, en tenant compte de telle personne qui n'est pas là, de telle autre qui est occupée ailleurs, en cherchant telle solution de remplacement, une issue parfois bancal mais qui ne se comprend que dans la multidimensionnalité de la situation à vivre.* Lorsqu'elle rencontre le service et l'investit, la tâche n'en sort pas indemne, dans la mesure où – comme toute norme antécédente – elle subit une traduction locale, à travers un *point de vue*.

⁶ La réalité est toute humaine. Le réel, lui, est « inhumain » au sens de la neutralisation des points de vue. Cf. « *La fonction essentielle de la science est de dévaloriser les qualités des objets composant le milieu propre; en se proposant comme théorie générale d'un milieu réel, c'est-à-dire inhumain* ». Canguilhem, G. (1993), *La Connaissance de la vie*, Editions Vrin, p. 153

Là se trouve la source des savoirs d'expérience qui, le cas échéant et sous condition de visibilité, peuvent instruire la norme organisatrice et contribuer à un mieux-vivre au travail.

Le repérage prétend donner les grands traits d'une « situation générale ». Cette dernière expression porte toutefois une contradiction dans les termes. Une situation en effet ne saurait être que singulière, car il est impossible d'agir « en général ». En agissant, on s'inscrit nécessairement dans du très local et du très actuel. D'un autre côté, l'agir ne s'improvise pas, on agit par rapport à quelque chose, à des normes sociales préexistantes – et cela, le repérage le rappelle opportunément. Repérage et ancrage s'adossent l'un à l'autre, leur distinction facilitant la reconnaissance des contraintes, ce à quoi l'on est partiellement assujetti dans l'agir – et simultanément, ce dont on cherche à se libérer par nos micro-initiatives, ce qui fait point d'appui parce que point de résistance.

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

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

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

Voilà en résumé, le mixte dans lequel je me trouve lorsque je suis en activité. Je peux me figurer un triangle (qu'on opposera au simplisme de l'homme isolé face à une tâche isolée). J'ai un certain nombre de savoirs, c'est la part de réalité que je maîtrise. Cependant, cela ne suffit pas, car je suis immergé dans le réel du moment à vivre, que je vais devoir évaluer : le savoir dont je dispose sera une aide

précieuse, jamais la solution miracle. Dans sa lourdeur, le réel ne se limite pas à ce que le savoir a pu appréhender, et que nous nommons la réalité. Le réel est aussi ce qui me résiste lors de ma confrontation au monde – les contraintes actuelles et qui ont échappé aux savoirs d'anticipation. Enfin, le réel se trouve également dans la relation à autrui, celle qui façonne le moment du travail. C'est en effet la médiation des autres qui fait que, pour moi, le moment d'affronter le réel prend l'allure d'un événement, recouvre une temporalité (avec la densité évoquée plus haut : la superposition des temps). Sans les autres, il n'y aurait pas de temps collectif, pas d'histoire, pas d'activité.

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

DE L'ECLAIRAGE SUR L'ACTIVITE A LA MISE EN MOTS DES POINTS DE VUE

Quelles sont nos recommandations concrètes

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

D'abord on laissera émerger l'activité tandis que remontent à la surface les ingrédients de celle-ci : (a) le repérage correspond à l'inventaire (jamais exhaustif, bien entendu) des normes antécédentes et anonymes, celles qui ont posé les principaux cadres de la situation de travail – et le croquis des locaux, sorte de plan sommaire, peut souvent être un support de premier ordre pour encourager celui qui donne des explications ; (b) l'ancrage revient à faire le récit d'une séquence bien réelle de travail, en respectant la chronologie, car celle-ci sert de repère pour suivre la succession des événements et restitue les conditions des arbitrages ; (c) le croisement du repérage et de l'ancrage doit être continu : il ne s'agit pas de passer de l'un à l'autre comme on tournerait une page, car l'activité est un va-et-vient entre norme et renormalisation. A l'image de la trame et de la chaîne sur le métier à tisser, les données de repérage et celles d'ancrage s'entrecroisent en permanence. Le résultat est d'offrir aux protagonistes l'occasion de reconstituer leur point de vue, qui a toujours été là mais restait informulé. Ce point de vue, c'est précisément *le débat de normes*. C'est là sans doute l'originalité et le véritable bénéfice de l'exercice, par rapport à d'autres démarches d'analyse du travail qui s'appuient sur le constat de l'écart entre le prescrit et le réel. Cet écart met en évidence les *renormalisations*, en d'autres termes les manières de faire qui ont été adoptées par quelqu'un de bien identifié, en conclusion d'un arbitrage en situation. Au-delà, le *débat de normes* permet d'entrevoir les possibilités que portait cet arbitrage, ou

comment la personne a pu envisager d'exercer sa normativité, sa puissance normative, dans l'adhérence au *hic et nunc*. L'appréhension d'un pouvoir d'agir négocié non pas dans la généralité mais dans une situation précisément qualifiée, au double sens de nommée et de normée, a l'avantage de donner des points d'appui dans un champ de contraintes réellement pris en compte, d'ouvrir de vrais « gisements d'alternatives » (Y.Schwartz).

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

L'entrée dans le triangle est systématiquement celle du pôle Autrui. « Les autres » sont le fondement, la raison d'être d'une activité, à la fois son départ et son aboutissement. Le schéma taylorien au contraire nous a habitués à considérer l'individu face à la tâche : or, ce ne sont là que des fictions si l'on met « les autres » entre parenthèses. Autrui est la source de la norme et de la valeur. C'est pourquoi la réalité humaine du service est, selon nous, le commencement d'une réflexion sur l'activité. Il convient de partir de là, dans une discussion entre les protagonistes d'une situation de travail : entrer globalement par le service qui

était à rendre collectivement, pour en arriver progressivement aux missions individuelles. La perspective sera renouvelée, puisque le sens de l'activité ne se trouve pas dans le face-à-face entre l'individu et sa tâche, mais dans le vis-à-vis avec autrui.

Le pôle du Soi : c'est la question fondamentale de savoir « qui » est celui qui agit. Certains ont pu considérer que l'on pouvait postuler un sujet tout constitué, sorte de sujet-roi, existant avant son acte qu'il maîtriserait à l'avance. D'autres, au contraire, ont regardé l'acteur comme un produit de ses déterminations, venant donc après l'acte, une sorte de sujet de paille qui intérioriserait les influences pesant sur lui. Et si l'on s'en tenait à l'acte lui-même, plutôt qu'à l'avant ou à l'après ? Yves Schwartz parle d'un énigmatique « corps-soi », une subjectivité qui se constituerait au fil de son activité, de son expérience normative, en incorporant l'infinité de ses débats de normes. En effet, il convient de rappeler que l'agir est à chaque fois une épreuve : dans un champ de contraintes qui ne le lâchent jamais, l'être d'activité est pour partie aliéné par ce qui le détermine, mais il va toujours chercher à reprendre l'initiative. Tant soit peu, il voudra se poser en sujet de ses normes, comme le dit Canguilhem. Au point que son individualité peut s'entendre comme sa manière de se confronter aux normes : sédimentation d'une personnalité d'un côté, un « idem » qui fait la continuité d'une personne ; mais simultanément ouverture de cette personnalité au devenir, à l'altérité, un « ipse » qui rend compte de l'être de changement.

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

direct à lui – mais également de manière positive, à travers ce qui fait la réalité, autrement dit la partie du réel que nous parvenons à nous représenter. C'est là qu'il convient de placer les tâches, les difficultés objectives de leur maîtrise, la part de variabilité qu'entraînent les pesanteurs du monde matériel. Mais bien sûr, il n'est pas concevable de séparer ce pôle des autres sommets du triangle. Par exemple, dans un service hospitalier, lorsqu'un lève-malade est théoriquement disponible, mais en réalité monopolisé par quelqu'un d'autre, le protagoniste de la situation se trouve obligé d'imaginer d'autres solutions pour déplacer le patient. Rien que dans cet énoncé, on voit la circulation des contraintes entre les trois sommets de notre triangle. *Problématiser un point de vue, c'est aussi cela : réintroduire le point de vue des autres grâce à une mise en liens de ce que chacun perçoit de façon isolée ou compartimentée.*

QUATRE PROPOSITIONS POUR COMPRENDRE LE TRAVAIL

Reprenons, en conclusion, les quatre propositions d'Yves Schwartz⁸ pour comprendre le travail. Nous les regrouperons ainsi : les deux premières pour le constat, les deux dernières pour l'analyse.

- Première proposition, en référence à « l'impossible » : *l'écart entre le prescrit et le réel est universel*. A la différence du général, l'universel est sans exception. On peut penser à l'avance une situation de travail, jamais cette anticipation (l'organisation, par exemple) ne correspondra totalement à la réalité.

- Deuxième proposition, en référence à « l'invivable » : *le contenu de cet écart est*

toujours resingularisé. Si le constat s'arrêtait à la seule répétition de l'écart, l'anticipation finirait par le maîtriser. Certes, on trouvera des constantes (ce que les normes antécédentes recherchent ; les statistiques aussi), mais la singularité est irréductible parce que quelqu'un est convoqué avec son histoire – et va mettre en histoire cet écart, en prenant des initiatives.

Les propositions suivantes permettent d'analyser ce phénomène impossible-invivable, véritable matrice de l'histoire humaine :

- Troisième proposition, en réponse à la question « comment cela se fait-il ? » : *l'écart renvoie à une entité qui arbitre, un corps-soi en activité*. En d'autres termes, s'il est vrai que le travail est une réponse à l'organisation, il est simultanément une réponse à d'autres formes de rationalisation, parce que celui qui réalise la tâche dans un service, qui gère l'écart, a ses propres raisons de faire plutôt comme ceci que comme cela. Il essaie de *renormaliser*, d'agir en fonction de lui-même comme centre, selon ce qu'il revendique comme initiative, y compris avec son propre corps.

- Quatrième proposition, en réponse à la question « pourquoi fait-on ainsi ? » : *l'arbitrage est un débat de normes qui mobilise un complexe de valeurs, le travail est toujours rencontre de valeurs*. On dit que la personne au travail est soumise à des contraintes multidimensionnelles, et pas uniquement à celles prévues par l'organisation. Cette personne est donc obligée de faire des choix, qui orienteront les chaînes causales, en aval de sa décision. Elle va trancher au nom de quoi ? Au nom de valeurs, les siennes et celles des autres, qui pèsent sur elles – à la fois dans la situation et en désadhérence. Cette évaluation

est un point de vue : toujours présent, mais souvent informulé. L'approche ergologique vise justement à faire exister ce point de vue dans un débat sur l'activité, pour progresser tous ensemble.

BIBLIOGRAPHIE

1. Schwartz, Y. (2007). Un bref aperçu de l'histoire culturelle du concept d'activité. *Activités*, 4 (2), pp. 122-133, <http://www.activites.org/v4n2/v4n2.pdf>.
2. Canguilhem, G. La connaissance de la vie. Editions Vrin, 1993.
3. Schwartz, Y. Produire des savoirs entre adhérence et désadhérence. In : Béguin, P. ; Cerf, M. (Eds). *Dynamique des savoirs, dynamique des changements*. Toulouse : Octarès éditions, 2009.
4. Marx, K. *Le Capital*, Livre I, VII. Editions Sociales, 1975.
5. Mendel, G. *L'acte est une aventure, du sujet métaphysique au sujet de l'actepouvoir*. Ed. La Découverte, 1998.
6. Canguilhem, G. *Milieu et Normes de l'Homme au Travail*, Cahiers internationaux de sociologie, vol. III, Paris, 1947.
7. Schwartz, Y., Durrive, L. (Eds.). *L'activité en Dialogues. Suivi de: Manifeste pour un ergo-engagement*. Toulouse : Octarès éditions, 2009.
8. Schwartz, Y., Durrive, L. (Eds.). *Travail et ergologie. Entretiens sur l'activité humaine*. Toulouse : Octarès éditions, 2003.

**POTENCIALIDADES E INOVAÇÕES
NOS PROCESSOS DE TRABALHO EM SAÚDE**

Artigo apresentado em 29/04/2012

Artigo aprovado em 06/04/2012

Artigo publicado no sistema em 17/04/2012