

Louis Durrive

Nos sociétés sont en crise, le monde du travail est concerné au tout premier plan. Cela ne signifie pas qu'il y ait eu un âge d'or, une époque harmonieuse sans rupture, sans tension ni malaise. Une société, Georges Canguilhem le rappelait, est caractérisée par des crises, des changements incessants. Elle est par nature traversée d'exigences polémiques, à la recherche d'elle-même.

Les passages critiques dans l'histoire d'une société sont par contre toujours différents et pour une part inédits. Celui que nous traversons génère des troubles d'autant plus pernicieux qu'ils sont bien souvent moins visibles qu'auparavant. Tandis que l'environnement du travail et sa rétribution ont pu être améliorés comparativement à d'autres époques ou en regard aujourd'hui d'autres pays plus démunis, la dégradation porte désormais directement sur la qualité du vivre en situation de production – qu'il s'agisse de produire des biens ou des services.

Si le taylorisme comme organisation spécifique du travail est soi-disant dépassé, la perspective taylorienne n'a semble-t-il jamais été autant d'actualité. En résumé, le paradigme taylorien se méfie de deux choses : l'inattendu du travail d'une part et sa dimension collective d'autre part. Autrement dit, c'est la vie qui est *a priori* niée, la vie comme confrontation à un réel pour une part surprenant, puisqu'il est impossible de le modéliser entièrement ; la vie comme expérience humaine collective, au sens où l'agir ensemble ne sépare jamais nettement soi-même et les autres. La vision taylorienne du travail, étroitement liée à celle de la performance, consiste à opposer à la vie la force des concepts. Le résultat, véritable horizon obsessionnel, serait atteint par l'anticipation totale, la maîtrise exhaustive des réalités à venir – et ceci au moyen de constructions conceptuelles toujours plus poussées. Cette perspective revient à bannir tout ce qui ressemblerait à une gestion improvisée dans l'instant, à une récréation en situation à propos des manières de s'y prendre, mais aussi dans les relations humaines avec le collègue, la hiérarchie, le client... La clef du succès pour le manager serait alors de faire fonctionner la « machine sociale » en entreprise : des individus parfaitement rodés pour activer des procédures à bon escient, capables de faire circuler entre eux les informations utiles comme le feraient des ordinateurs ; des individus agrégés en équipes certes, mais en équipes prévisibles, rationnelles, libérées des pesanteurs du choix face aux aléas grâce à la puissance logique de ces procédures.

Ce projet « taylorien » a pourtant été, depuis longtemps, démenti par les multiples investigations menées en situation de travail par de très nombreuses équipes de recherche. Le cadre conceptuel, à l'origine des organisations et des normes en

général, est bien entendu indispensable pour agir collectivement à la production et obtenir un résultat ensemble. Cependant l'efficacité du travail ne tient pas uniquement au cadre normatif. Il est dans la rencontre de ce cadre avec des êtres humains capables, *par leurs choix en situation*, de le traduire en fonction des réalités du moment. Cette rencontre, c'est l'activité dont parle Yves Schwartz. Or l'activité humaine, si elle est incontournable pour le succès d'une opération quelconque, reste une énigme au sens où elle ne se laisse pas entièrement anticiper, modéliser. Les contours de cette activité ne sont eux-mêmes pas connus. Ce n'est l'activité ni du seul cerveau, ni de la seule main ; ni l'activité d'un individu seul, ni celle d'un groupe seul. L'activité ignore nos découpages conceptuels, elle franchit les barrières qui nous font distinguer l'activité cérébrale et celle du corps entier, le travail et le hors-travail, le présent de l'acte et l'avant/l'après, l'individuel et le collectif, l'application d'une procédure et les arbitrages en fonction de valeurs...

*Foin de balivernes !* s'exclameront certains organisateurs au nom de leur foi en une raison toute-puissante. *Qu'avons-nous à faire d'une énigme dans nos schémas et dans nos programmes ! ?* Oui, mais voilà les faits : s'il est sans doute plus commode de gouverner le travail avec des mots d'ordre, ignorer les vrais ressorts de l'efficacité humaine provoque en revanche des dégâts souvent graves, parfois tragiques... Lorsque les cadres normatifs prétendent s'imposer à l'activité en excluant tout débat, lorsque les collectifs sont atomisés par le jeu des évaluations individuelles des performances, lorsque chacun est laissé seul devant ses objectifs à atteindre sans considération du cadre procédural ou temporel ni du coût de l'engagement humain effectif, lorsqu'au nom de la compétitivité et d'une mesure purement gestionnaire du temps, on augmente l'intensité au travail, lorsque prétextant une démarche de qualité dite totale, on oblige à masquer les vraies difficultés que réserve la confrontation au réel, eh bien on crée un climat étouffant, proprement *invivable*, avec ses manifestations concrètes : absentéisme, *turn-over*, stress, troubles psychosomatiques, sentiment d'échec, mépris de soi, méfiance à l'égard des autres, dépressions, voire décompensations graves.

Devant l'urgence de la situation, Yves Schwartz conduit une réflexion collective qui aboutit à un *Manifeste*. Un Manifeste est une déclaration à partir de laquelle celui qui y reconnaît ses priorités peut prendre solennellement position. Parce qu'il s'agit d'abord de cela : quelle est notre position, quel est notre regard sur l'humanité au travail ? Il n'est pas question d'angélisme, le Manifeste le dit clairement. La société est effectivement prise dans des conflits d'intérêts, dans des rapports sociaux de domination, avec un pouvoir croissant des puissances d'argent qui affrontent les politiques en charge du bien commun. Mais l'histoire humaine ne se réduit pas au jeu des forces économiques et politiques. Elle passe aussi par l'activité, dans un aller-retour sans fin du plus micro au plus macro des échelons de la vie sociale.

Le *Manifeste pour un ergo-engagement* nous invite à redécouvrir notre propre humanité à travers la crise actuelle du travail. Redécouvrir notre propre humanité signifie être attentif à ce qui se passe chaque fois qu'une norme nous sollicite, fait appel à l'usage de nous-mêmes. Contrairement à l'objet inerte qui prend docilement la forme exigée par la norme, l'être humain « renormalise ». Cela veut dire qu'il *évalue* ce qu'on exige de lui en fonction du moment et des autres normes dont

il est déjà porteur. Il *pense*, interprète la norme dans son contexte, la met en « débat ». Par conséquent, il produit une forme de *savoir nouveau* à propos de la norme en question, un savoir qui reste à formuler.

Chacun de nous pèse le pour et le contre quand on exige de lui un comportement, quel qu'il soit. Pourquoi ? Justement parce qu'aucune logique ne peut s'imposer à nous jusqu'à rendre inutile ou superflue notre aptitude à choisir et à apprécier. La vie humaine n'est pas une *mécanique* ; elle est, pour chacun d'entre nous, une succession de *dramatiques*, au sens où, comme dans un drame, des événements ne cessent de surgir et nous obligent à prendre parti, à préférer ou refuser, bref à évoluer dans un *monde de valeurs* – privilège de notre humanité.

Des choix, des savoirs nouveaux : donc une richesse insoupçonnée que chacun de nous apporte aussitôt qu'il entre en activité. Insoupçonnée parce que masquée le plus souvent par tout ce qu'on croit déjà savoir à propos de ce que nous faisons, ce qui a été écrit, décrit, mesuré, chiffré, calculé, planifié.

Il est indispensable de remettre l'éclairage sur notre *activité réelle* plutôt que de s'en remettre à la seule rationalité des normes aujourd'hui. Car, si ces normes nous aident à mieux vivre et en ce sens-là méritent un éloge, il faut aussi éviter de réduire nos vies à ce qu'elles sont, sous peine d'oppression et d'enfermement dans un univers soi-disant neutre et anonyme. Nos vies au contraire regorgent de prises de position et donc d'alternatives, à condition de reconnaître le fait des « renormalisations ». Cette reconnaissance ne va pas de soi. Elle demande à chacun et à tous un engagement : un *ergo-engagement* – l'ergologie étant une démarche de reconnaissance de l'activité.

Il convient de souligner ceci : s'engager dans la reconnaissance de l'activité, c'est inévitablement revenir aux réalités collectives du travail. Si les résultats sont atteints, si le travail se fait, c'est autant grâce à l'anticipation permise par les cadres normatifs qu'à leur retraitement en situation au moyen de collectifs à géométrie variable, des « entités » qui intègrent les individus, mais non pas en additionnant des éléments séparés. L'entité collective a sa propre dynamique liée à l'agir en situation, ici et maintenant.

Finalement, en réponse à la crise du travail aujourd'hui, le *Manifeste pour un ergo-engagement* est une invitation à reconnaître le potentiel transformateur que contient l'activité humaine, afin de le poser en alternative au gouvernement du travail par la seule norme extérieure. Les « Groupes de Rencontres du Travail » sont le lieu de production de savoirs nouveaux contenus dans l'activité, le lieu aussi d'une réhabilitation de l'action collective, issue des entités de coopération temporaire qui se forment au fil des renormalisations imputables à chacun des protagonistes du travail.