

## **QU'EST-CE QUE VOUS VOULEZ DIRE PAR « DEMARCHE ERGOLOGIQUE » ?**

*Barthélemy Durrive*

barthelemy.durrive@gmail.com

Pour faire ensemble un bilan critique sur les forces et les défis propres à notre démarche, on pourrait, par exemple, essayer de répondre à la question : « Qu'est-ce que vous voulez dire par démarche ergologique ? ». Voici donc une première proposition : ce qu'on appelle « la démarche ergologique », c'est une pratique originale d'analyse des situations de travail. Originale, en quoi ?

D'abord elle est originale parce que (contrairement à d'autres formes d'analyse) ce n'est pas une méthode brevetée ou une discipline scientifique, mais c'est un travail d'analyse des situations qui vient des personnes en situation, dans cette situation. Déjà c'est assez rare pour qu'on s'y arrête, mais surtout on voit là un premier point fort et un premier défi.

La démarche ergologique est née sur le terrain, elle a développé toute sa méthode en faisant se confronter l'ensemble des points de vue impliqués dans une situation de travail. Elle n'existe que tant qu'elle agit, tant qu'elle fait bouger les choses dans les situations concrètes ; et puisque depuis le départ elle ne vit que de l'hétérogénéité entre tous ceux qui la portent (de leur différence d'intérêts, de

formation, d'origine, de position sociale, de langue...), alors la démarche étouffera le jour où on commencera à y séparer « les intellectuels » et « les hommes du terrain ».

Mais cette démarche est aussi originale parce qu'elle expérimente – depuis trente ans – la mise en place d'une pratique *alternative* sur le fond, sur la forme et sur la fin (c'est-à-dire le but) de l'analyse.

### **1. C'est une analyse alternative quant à son fond**

Là où une analyse traditionnelle va décomposer la situation pour la réduire à des faits catégorisés et des relations entre ces faits (c'est le sens étymologique du mot « analyse », son sens premier – mais certainement pas le seul), tout l'effort de la démarche ergologique est à l'inverse de construire une compréhension globale de la situation, en amenant par le débat toutes les visions (qu'elles soient partiales ou objectives) à dépasser chacune leur simplisme.

Une analyse classique porte sur « les faits » qu'elle a d'abord découpés, c'est-à-dire abstraits « sans reste » de la situation. L'analyse de la démarche ergologique porte sur la complexité de chaque situation – autrement dit : sur ce qui fait qu'une fois qu'on a parlé des faits, il reste encore l'essentiel à dire sur cette situation !

Comme elle cherche à expliquer la situation, l'analyse habituelle neutralise les points de vue des acteurs, pour dégager les causes cachées qui conditionnent ces points de vue. La démarche ergologique est une analyse qui ne cherche pas à expliquer (c'est-à-dire à produire des connaissances)

mais à *faire se comprendre* – se comprendre soi-même, c'est-à-dire voir et vivre différemment sa propre activité, mais aussi se comprendre mutuellement tout au long d'un débat musclé mais équitable. Elle ne cherche donc rien de « caché » : tout ce dont elle parle est là, sous nos yeux, dans le concret de la situation, mais nos préjugés, nos manières archaïques de penser et d'agir, militantes ou scientifiques, nous empêchent de le voir !

C'est bien pour cela que la démarche ergologique est nécessairement une analyse. Pour ne plus être dupes de toutes nos fausses évidences, il faut qu'on soit constamment ramenés au concret de la situation – une réalité infiniment plus complexe que nos interprétations (qu'elles soient partisans ou objectives) toujours déjà abstraites.

Mais en quel sens la démarche ergologique est-elle, précisément, une « analyse » ?

C'est d'abord une analyse critique. Critique contre la tendance universelle à nier l'activité des autres ; contre l'apparente « évidence » avec laquelle on réduit systématiquement le travail à une « application de consignes » (et, du même coup, on réduit la situation à un « cas particulier » prévu par les consignes) ; contre les rapports de force au cœur de la situation qui pèsent pour maintenir un *statu quo* social profondément insatisfaisant.

Et pourtant cette démarche est encore bien plus que critique, elle est constructive. Car c'est aussi une analyse au sens d'un effort méthodique (une étude) pour *faire voir*, de façon pleine et positive, *ce qui est négligé* parce que jugé insignifiant : l'interaction concrète (donc microscopique) entre l'activité

d'une personne et la situation (constituée de normes) où elle existe. L'essentiel de cette analyse, c'est donc de montrer à quel point on comprend mieux n'importe quel phénomène macroscopique d'une situation de travail dès qu'on s'oblige à le connecter à ce qui se passe concrètement au niveau infinitésimal.

C'est ensuite et surtout une analyse car, au lieu de changer simplement de perspective ou d'échelle, la vraie alternative qu'apporte sur le fond cette méthode d'analyse, c'est de reconnaître les personnes en situation elles-mêmes comme des foyers d'analyse. Or en considérant ces personnes comme des « foyers d'analyse », on ne les considère pas seulement comme des individus « capables d'analyse », mais comme des « centres d'interprétation » (Nietzsche) *actuellement* détenteurs de savoirs (des savoirs sur la situation) que personne ne peut expliciter à leur place.

Si l'analysé est aussi regardé comme un analysant, sa propre analyse devient comparable à celle qu'on mène soi-même à son propos. En effet l'analyse qu'une personne fait de sa situation est « comparable » à celle qu'objectivement on fait d'elle, au sens où – loin de n'avoir rien à voir ou d'être insignifiante – cette analyse en première personne peut en partie recouper l'analyse objective, mais donc aussi légitimement la contredire.

L'alternative radicale qu'exige donc la démarche ergologique, c'est que toute analyse des situations de travail – qu'elle prétende les connaître ou bien les organiser – prenne en compte les savoirs des personnes impliquées, parce que ce que ces savoirs savent de la situation est à la fois décisif et inaccessible sans la médiation du point de vue de la personne. Seulement, bien sûr, cela suppose

d'avoir déjà vu à quel point une situation ne se résume pas aux faits qu'on peut y découper – c'est-à-dire à quel point il y manque encore l'essentiel !

Atouts et défi propres à cette alternative découlent logiquement de là. La démarche est très forte sur ses appuis parce qu'elle n'invente rien et n'a rien à inventer : tout est déjà là, toute personne qui est déjà allé « y voir » peut attester ces savoirs qui alors « crèvent les yeux ». Mais tout le problème, c'est de *faire reconnaître* ces savoirs pour ce qu'ils sont : des interprétations pertinentes de la situation, autrement dit des points de vue qui, engagés dans la situation, ont compris quelque chose de la situation, et l'ont « bien compris ».

Le défi, c'est donc de prouver par l'exemple que les points de vue d'expérience sont assez autonomes pour élaborer leur propre méthode d'autocritique ; méthode qui devra leur permettre de se faire reconnaître comme des « savoirs opposables », c'est-à-dire des analyses *assez consistantes* pour exister face à la connaissance scientifique (ou aux modes d'organisation du travail qui s'en réclament). Puisque la démarche ergologique n'est rien d'autre que l'expérimentation, par les personnes en situation, d'une telle méthode de re-travail critique des points de vue pour en valoriser la teneur en savoirs, son défi est de leur assurer un statut reconnu.

## **2. C'est une analyse alternative quant à sa forme**

L'analyse traditionnelle réduit la situation aux faits, elle va donc réduire les points de vue (dont l'inextricable opposition constitue pourtant toute la complexité des situations) à des faits comme les

autres (en décrivant par exemple : « le chef de chantier pense que ... ») pour traiter tout cela objectivement. Dans son analyse, la démarche ergologique ne procède pas du tout comme cela. D'abord parce qu'il n'y aurait aucun intérêt à refaire ce que les sciences font déjà mieux que personne, mais surtout parce que ce n'est pas là « tout ce qu'il y a à faire » dans l'analyse de situations, il y a même encore plus urgent !

Une analyse traditionnelle suffirait seulement dans le cas où il s'agirait de décrire une chaîne de production intégralement automatisée. Puisque les machines n'ont pas de point de vue, il suffit, pour expliquer leur réalisation des tâches, d'indiquer quelles informations (quels ordres) ont été rentrées dans leur programme. Mais dès qu'il s'agit de travail (*par définition* humain), on ne comprend rien à une situation concrète si on n'envisage pas cette situation de différents points de vue, si on ne rend pas leur place, leur voix et leur droit à ces différents points de vue. Pourquoi ?

Le « relief », la « complexité » et la « dynamique » – qu'on découvre à la situation quand on la regarde *simultanément* sous les différents angles que sont les différents points de vue impliqués – ne sont pas des faits nouveaux mais des interprétations nouvelles et pertinentes de ce que représentent les faits : des interprétations de la situation réelle, concrète c'est-à-dire complexe. Or cela veut dire que jamais l'analyse ne pourra se mettre « à la place » des points de vue concernés : seules les personnes en situation pourront elles-mêmes livrer à l'analyse ce que d'expérience elles savent de décisif sur cette situation.

En effet, puisque l'homme au travail est d'abord un être vivant, l'expérience qu'il fait de la situation est une réalité tout aussi consistante que les conditions objectives qui la rendent possible en la déterminant. Et puisque cet être vivant est de part en part social, la concordance et la rencontre de ces expériences – et, encore plus, tous leurs désaccords polémiques, leur conflit perpétuel d'interprétations –, voilà ce qui constitue effectivement le réel d'une situation. C'est pourquoi, à la suite de Canguilhem, la démarche ergologique affirme la nécessité pour toute analyse des situations humaines de s'imposer une seconde exigence, complémentaire à celle d'objectivité : l'exigence de fidélité au vécu complexe (car formé d'interprétations contradictoires) qui fait la situation.

Mais attention, en aucun cas cela veut dire se prosterner devant les points de vue du vécu ! La démarche est une analyse parce qu'elle impose aux interprétations des personnes une autocritique non pas dans leur sens, mais *dans le sens de leurs propres exigences* : une analyse pour devenir plus autonome. En effet, par définition, aucun savoir n'est spontané : les points de vue ne deviennent pertinents qu'autant qu'ils ont dépassé – par cette analyse ou par une autre forme d'autocritique authentique – leur partialité première. C'est pourquoi, dans cet effort sur soi qui se fait sur le terrain, la démarche représente une voie de revendication d'autonomie parmi d'autres possibles ; sa spécificité, c'est qu'elle se donne les moyens théoriques de changer radicalement les termes dans lesquels on pose le problème du travail.

Les concepts (et tout le langage philosophique) utilisés pour l'analyse ne sont pas « une théorie », « un modèle » explicatif ou « une philosophie » : ce sont pour elle de simples outils forgés en trente ans d'analyse parce qu'ils lui sont indispensables pour jouer un rôle de « détour théorique » (*partant de et*

*retournant à l'expérience*), c'est-à-dire un rôle de mise à l'épreuve des interprétations devant leurs propres exigences et par le débat.

La force de la démarche ergologique, c'est donc qu'elle tient de l'activité déjà effective dans les situations tout ce qu'elle cherche à lui rendre. La démarche peut légitimement être « endogénéisée » parce que son contenu (les savoirs), ses exigences (l'autonomie), sa méthode (le débat interprétatif) et son moteur (vouloir vivre en santé) sont déjà « endogènes », sont déjà développés activement par toute activité en situation.

Et pourtant tous ceux qui portent la démarche savent combien d'efforts cette analyse requiert ; reconnaître et assumer la complexité sera toujours beaucoup plus coûteux que n'importe quel simplisme facile. Car la seule manière de faire bouger le regard des personnes sur leur existence (la leur, celle des autres et celle qui leur est commune), c'est de leur proposer de remplacer progressivement les mots faussement évidents qu'on utilise dans tous nos discours sur l'activité par des mots où elles se retrouvent mieux elles-mêmes, des mots qui seraient pour elles plus authentiques et plus fidèles. C'est pourquoi le grand défi pour la démarche, si elle veut effectivement aider ces personnes à reprendre possession d'elles-mêmes par l'analyse, c'est – à force d'écoute et de dialogue – de parvenir à « endogénéiser » un langage qu'elle sait extrêmement puissant (mais par définition loin d'être évident). C'est-à-dire de parvenir à faire en sorte que les personnes s'approprient si bien ces nouvelles manières de dire et de voir, plus respectueuses de l'activité humaine, qu'elles puissent les mobiliser en situation – donc qu'elles s'y reconnaissent, tout en se faisant comprendre.



### 3. C'est une analyse alternative quant à sa fin

La démarche ergologique n'a rien d'une intervention de consultant parce que le but de son effort d'analyse n'est pas de mettre des connaissances objectives (c'est-à-dire neutres de toute interprétation, soustraites au débat interprétatif) sur l'activité au service de la situation. De tels objectifs sont déjà poursuivis et en partie atteints par d'autres initiatives ; avec la démarche ergologique, il s'agit d'arriver à une compréhension renouvelée de la situation par les acteurs impliqués, renouvellement qui se fonde sur ce que ces personnes savent déjà (sur ce qui, chez elles, est appelé à devenir un savoir).

En effet, si l'analyse critique ne peut pas être menée autrement qu'en situation par les personnes elles-mêmes, c'est que l'essentiel n'est pas tant les « résultats » de l'analyse que ses effets. Comme la psychanalyse (qui est d'ailleurs une autre forme de travail de l'expérience par elle-même, et qui donc s'intéresse moins aux faits qu'au point de vue sur ces faits), l'analyse propre à la démarche ergologique développe non pas des théories mais des pratiques. En revanche et à la différence de la psychanalyse, l'analyse propre à la démarche ergologique porte sur le concret de la situation collectivement vécue, si bien que le levier de l'efficacité pratique, ce sont les savoirs d'expérience.

La vraie alternative que propose donc la démarche ergologique, c'est de lier inséparablement – comme la *double exigence* de vision globale (impartiale) et de fidélité à la situation – une *double visée* scientifique et transformatrice. Alors que toutes les analyses roulent aujourd'hui sur un dualisme satisfait entre « jugements de faits » et « jugements de valeurs », la démarche ergologique affirme que se donner les moyens de comprendre dans toute sa complexité la situation qu'on analyse suppose de

s'y engager. S'y engager, mais d'une façon intelligente car la visée transformatrice ne peut en aucun cas instrumentaliser l'analyse sans contredire gravement la visée scientifique (comprendre la globalité, donc la complexité, de la situation) et ainsi tomber dans l'idéologie.

Mais puisque, inversement, l'analyse est une mise en débat (par définition polémique) des savoirs d'expérience sur la situation, il est tout aussi impossible à la démarche de rester indifférente aux problèmes réels dont elle essaie de rendre la complexité. Puisque dans la démarche ergologique, il n'y a pas de « dedans » et de « dehors » (c'est le même travail exactement qu'on s'impose et qu'on propose), cette tension dynamique entre deux exigences qu'on ne veut pas lâcher explique ce que signifie pour nous « travailler un point de vue » : l'analyse qu'on tente d'endogénéiser chez les personnes en situation n'est ni de la flatterie ouvriériste ni de l'endoctrinement, mais un déploiement de leurs savoirs.

Pour réussir à prouver que ces savoirs soutiennent la comparaison (donc le dialogue) avec les connaissances objectives et qu'ils ont donc leur mot à dire dans l'organisation des situations de travail, la démarche a un point très fort. Elle démontre aujourd'hui du seul fait qu'elle existe et qu'elle fonctionne que l'alternative est possible en matière de connaissance et de gouvernance du travail à l'intérieur même des conditions réelles, actuelles « données » – pour peu qu'on reconnaisse ce « donné » comme un « construit » –, et qu'une telle alternative est plus juste parce qu'elle respecte vraiment l'autonomie de toutes les personnes qui travaillent dans la situation.

En tant qu'analyse, la démarche ergologique n'est pas un discours programmatique, c'est une pratique effective dont les effets sont toujours déjà visibles. Ce qu'elle a réussi jusqu'à présent, c'est de réunir ceux qui la portent dans une même coopération au-delà de tous les clivages, de tous les « entre-soi ». C'est cette diversité qui donne sa force au projet. Être constamment à la hauteur, c'est un vrai défi, car dès qu'elle se replie sur elle-même, la démarche contredit ce qu'elle a toujours été.

Contre toutes les tentations de prosélytisme et de diffusion, il faut au contraire chercher la confrontation c'est-à-dire le débat *sur le contenu* (toute autre forme d'opposition étant stérile). Et où trouvera-t-on ce débat, si ce n'est hors de notre propre terrain, c'est-à-dire dans le questionnement des autres ? Puisqu'elle est si forte sur ses appuis, la démarche ergologique ne peut pas se permettre de ressasser ses acquis : pour aider réellement les savoirs d'expérience à se faire reconnaître un statut opposable, elle doit prendre position dans les débats qui ont actuellement lieu chez les autres – car aller se mettre en danger dans des problèmes qui ne sont pas les siens, c'est depuis toujours ce qui fait sa vitalité.