

# LE FIL ROUGE DE L'ANIMATEUR

1. Objectif et démarche pour les Rencontres du Travail.
2. Quelques conseils pour l'animation d'un groupe de Rencontres du Travail.

## 1. OBJECTIF ET DEMARCHE POUR LES RENCONTRES DU TRAVAIL

1.1/ La mallette des " Rencontres du travail " veut être un outil au service des animateurs de groupes qui développent localement, dans le cadre d'un réseau, l'approche ergologique des situations de travail.

Le mot-clef est l'ACTIVITE, opérateur synthétique à l'œuvre notamment dans le travail, et dont on découvrira au fil du parcours les multiples facettes. C'est la raison pour laquelle le terme d'activité apparaît comme le trait d'union entre les différents thèmes abordés.

L'ambition du Réseau des Rencontres du Travail est de multiplier les lieux de débat autour de l'activité, parce que ce sont des réservoirs d'énergie insoupçonnés pour se former et progresser, individuellement et collectivement.

1.2/ En résumé, l'approche ergologique tente de retrouver dans chaque circonstance d'activité un foyer de " renormalisation ". Cela signifie en clair que chacun d'entre nous, dans le quotidien de son travail, peut se découvrir lui-même et découvrir les autres non pas comme simple(s) exécutant(s) d'une consigne et d'une procédure (= soumission totale à des normes) mais plutôt comme acteur(s) d'une mise en œuvre en partie originale, une " renormalisation " (= actualisation des normes par quelqu'un, ici et maintenant).

1.3/ Prendre conscience de la renormalisation permanente dont on est l'auteur, de l'aventure qui nous est propre à chaque fois qu'on déploie de l'activité pour réaliser une tâche, cela peut avoir des conséquences décisives. En effet, dans la mesure où je peux dire quelque chose de l'écart toujours persistant entre **ce qu'on me demande** [à travers l'exigence ou norme] **et ce que ça me demande** [ce qui me conduit à retravailler cette norme, à la renormaliser], je suis beaucoup mieux positionné pour négocier ma place dans un travail collectif, apprendre de l'expérience, anticiper efficacement les problèmes à résoudre, transmettre ce que la confrontation au réel m'enseigne et, de façon générale, apparaître comme une force de proposition pour progresser, y compris à l'échelle " micro " du travail.

1.4/ La démarche de l'ergologie met en lumière en quelque sorte le versant caché de la relation entre expérience et connaissance :

- a) le versant visible et connu, tout à fait indispensable bien sûr, est celui qui tend vers la modélisation. On est parti de l'expérience singulière des hommes pour dégager au fil du temps les savoirs généraux mis en forme dans des " disciplines ". C'est par exemple le cas des métiers enseignés dans des établissements professionnels. Toute connaissance a ainsi vocation à généraliser.
- b) Le versant davantage caché, ou du moins laissé en pénombre le plus souvent, est celui qui suit le mouvement inverse. Un modèle, pour exister concrètement, demande à être mis en œuvre " ici et maintenant ". Travailler, c'est œuvrer à cette incarnation en quelque sorte du modèle, quel qu'il soit, à sa mise en histoire par quelqu'un d'unique, dans une situation concrète, complexe : ce qui était pensé à l'avance, avant l'activité, va être reconfiguré par celle-ci. Partis cette fois du modèle -général- de fonctionnement, nous allons vers son actualisation, sa singularisation.

1.5/ Dans le Réseau des Rencontres du Travail, chaque groupe réunit les personnes intéressées par cet aller-retour entre connaissance et expérience. Aucun des participants n'adopte la posture de l'ignorant venu apprendre d'un savant. En se confrontant à la notion d'activité, chacun se reconnaît et reconnaît les autres comme producteur(s) de savoirs - justement parce que producteur(s) d'histoire, de nouveauté, grâce à l'inventivité requise pour gérer l'écart aux normes dans toute circonstance d'activité.

L'intérêt de la démarche ne s'arrête pas à la mise en évidence de cette effervescence propre à chacun lorsqu'il travaille.

- En problématisant l'activité, on révèle le " travailler autrement " derrière ce qui apparaît comme la banale exécution d'une tâche (" travailler conforme " ),
- On met alors en circulation une foule de concepts qui permettent d'appréhender davantage la complexité de ce qu'on croyait simple. Les vraies questions sont alors posées par les intéressés à propos de leur travail, au fur et à mesure que leurs points de vue, authentiques, argumentés, prennent forme relativement à ce qu'ils vivent. Les débats sont ouverts.
- La troisième phase, après la prise de conscience de sa propre activité et sa problématisation, c'est la convocation des savoirs formels.

C'est la raison pour laquelle la démarche des Rencontres du Travail ne prévoit pas de commencer par des vidéos d'enseignement, mais propose une " boîte à outils " qui permettra à chacun de prendre le temps de construire, même provisoirement, son propre point de vue sur l'activité. Ainsi les savoirs enfouis que l'on cherche à faire émerger auront quelques chances d'être mis dans des mots, d'exister socialement. Et dans un second temps leur rencontre sera féconde avec des savoirs constitués tels que ceux dispensés par les vidéos conférences proposées dans la mallette pédagogique.

1.6/ Chacun est à présent en position de **force d'appel et de rappel**, vis-à-vis de ces savoirs disciplinaires :

- Force d'appel, c'est-à-dire de convocation des connaissances disponibles : le retour sur l'activité produit autant le sentiment [rassurant] de ne pas être ignorant, d'être au quotidien un foyer d'inventivité industrielle, que le sentiment [intellectuellement inconfortable] d'avoir besoin d'un complément de savoir, dès lors que l'expérience génère une foule de questions ;
- Force de rappel, c'est-à-dire de validation des connaissances transmises : assimiler de nouvelles connaissances augmente la capacité d'anticipation en situation de travail. Toutefois, en agissant concrètement, on actualise les savoirs qui nous ont été dispensés, on les 'incarne' d'une certaine manière, donc on les problématise à nouveau, ce qui sans cesse donne de nouvelles perspectives au débat.

A ce stade du dispositif, nous ne sommes pas dans une formation de type universitaire, mais plutôt dans un lieu mixte où "les hommes s'éduquent ensemble par l'intermédiaire du monde" pour reprendre l'expression de Paulo Freire. Chacun se met en disponibilité mentale pour apprendre des autres et transmettre à son tour ce que lui enseigne la confrontation au réel.

1.7/ Un " dispositif à trois pôles ".

La rencontre que l'on vient de décrire, lieu-creuset où se retravaillent les savoirs, ceux d'expérience et ceux qui sont déjà établis, est désigné par l'ergologie sous l'expression a priori un peu étrange de *dispositif dynamique à trois pôles*. La formule mérite d'être expliquée tout de suite car elle est au centre du projet.

On entend couramment l'observation suivante : " la pratique n'est pas la théorie, ce sont des niveaux différents, les deux ne se recoupent pas forcément, etc. "

Précisément, le risque, lorsqu'on se propose d'organiser la rencontre des savoirs générés dans l'activité et ceux qui sont socialisés, formalisés, c'est de déboucher sur une confrontation du type théorie et pratique, éventuellement virant au " dialogue de sourds ". Or, il s'agit d'autre chose.

L'hypothèse directrice de l'ergologie, c'est que toute activité est retravail des normes, donc source de savoirs nouveaux, 'en gestation', en attente d'être mis en forme.

Les praticiens, au pôle de l'activité, ont donc intérêt à l'exercice (exigeant) des concepts pour mettre à jour leurs propres savoirs enfouis - et aussi pour les confronter aux autres savoirs dans la perspective de progresser.

De leur côté, les " professionnels au pôle des concepts " (pour éviter d'employer le terme de théoriciens) ont intérêt à ne pas s'enfermer dans une tour d'ivoire mais à soumettre leurs savoirs au cœur battant de l'activité. Nécessairement, ils en dégageront des enseignements sur les configurations concrètes possibles de ce qu'ils appréhendent abstraitement.

*Par exemple, raisonner sur les " pratiques " du métier d'éducateur ne suffit pas si l'on se désintéresse du faire concret. En effet, ces " pratiques " (ou modèles) sont tous les jours investies par un agir concret : des personnes singulières, dans l'exercice de leur métier, se débattent avec les problèmes à résoudre ici et maintenant. Chaque expérience unique fait exister, façonne ce métier d'éducateur. Par là elle mérite d'être prise au sérieux dans son unicité, et de dialoguer avec les modèles de la profession, à la fois pour les interpeller et pour s'y ressourcer.*

Mais ce dialogue ne va pas de soi - et c'est la raison pour laquelle, en confrontant les savoirs sans précaution, on assiste à un désolant constat de " surdité réciproque entre théorie et pratique ".

Du point de vue de l'ergologie, les conditions à réunir sont résumées dans un **troisième pôle**, qui est celui d'une préoccupation permanente, d'une sorte de discipline intellectuelle :

- d'abord regarder de façon nouvelle l'activité, même *apparemment* modeste (*on peut penser à l'activité de ménage, d'entretien, pour illustrer*). Ce n'est pas seulement un cas particulier d'un modèle déjà connu : si c'était seulement cela, les savoirs disponibles à l'avance diraient tout de l'activité. Celle-ci serait une réduction du cas général et elle n'enseignerait rien de nouveau. Mais ce n'est pas cela ! Toute activité est singulière, s'inscrit dans la complexité d'une situation, d'une " rencontre de rencontres ". La première

exigence intellectuelle est l'humilité devant cette complexité pour éviter d'éclipser les savoirs enfouis dans l'activité par les savoirs institués, ceux par exemple du métier.

- Ensuite, c'est presque une réciproque, adopter une posture d'exigence intellectuelle, de rigueur, pour donner corps socialement à ces savoirs enfouis dans l'activité. Car le but n'est pas de faire le constat béat, tranquillement satisfait, de la complexité que chacun de nous gère en situation de travail, même pour des tâches modestes. Une fois que l'on a cherché à être au plus près de l'activité (dans le sens de la singularisation), il est indispensable de remonter en sens inverse, vers la généralisation, en faisant l'effort de mettre en mots l'expérience, ce qui est toujours un exercice difficile. Notre tendance spontanée est de répéter à propos de notre travail ce qu'en disent les tâches : or, celles-ci sont comme les mailles d'un filet, elles ne retiennent qu'une partie de la richesse de l'activité.

1.8/ Les participants au groupe local acquièrent ainsi, au fil des rencontres, un regard nouveau sur l'activité humaine, et particulièrement sur le travail, animés du double souci d'humilité et de rigueur :

- humilité devant la complexité des expériences, devant leur incontournable énigme ;
- et rigueur face à l'exigence de mettre en mots le travail, malgré les obstacles.

A partir de là, chacun se réapproprie davantage son expérience, ses compétences, et regarde autrement l'expérience et les compétences de ses semblables. Mais ce lieu-ressources qu'est le groupe local est aussi un creuset d'innovation, de transformation des milieux lorsque chacun retourne à ses propres urgences. On parle de dispositif *dynamique* à trois pôles dès lors qu'un mouvement est enclenché, une spirale qui conduit d'une expérience de mieux en mieux anticipée à une connaissance de plus en plus en prise avec la réalité.

## 2. QUELQUES CONSEILS POUR L'ANIMATION D'UN GROUPE DES RENCONTRES DU TRAVAIL

### 2.1/ Cinq éclairages sur l'activité.

Le parcours proposé dans les Rencontres du Travail n'est pas linéaire, mais circule entre quelques grandes questions que chacun peut se poser sur son propre terrain :

#### a) ACTIVITE 1 : LE TRAVAIL CHANGE

en un peu plus de vingt ans, le travail s'est modifié à toute allure, à tel point qu'on hésite parfois à le qualifier. On le dit de plus en plus intellectualisé, et pourtant l'actualité du stress par exemple prouve combien le corps est sollicité au travail. On dit qu'il exige davantage d'initiatives, alors que partout se développe la standardisation des procédures. La communication est le maître-mot, tandis que les collectifs sont plus difficiles à repérer qu'auparavant. Que faut-il en penser ? En repartant de l'activité, on se donnera les moyens d'un raisonnement équilibré à propos des évolutions du travail et des conclusions qu'elles inspirent.

#### b) ACTIVITE 2 : DES TECHNIQUES ET DES COMPETENCES

La révolution informatique, les nouvelles technologies, Internet : loin d'être en voie de disparition, le travail que fournit l'homme est aujourd'hui la clef de la réussite pour tirer le meilleur parti de ces nouveaux moyens de production et de communication. Plus que jamais, il faudra investir sur la performance humaine indissociable de la performance économique. Il est donc nécessaire de réfléchir aux compétences, qui sont au centre de la liaison entre l'homme et la technique. Or la compétence renvoie directement à l'activité : travailler, c'est faire exister la technique dans un contexte précis à un moment donné.

#### c) ACTIVITE 3 : LE LANGAGE EN TRAVAIL

Au cœur de l'activité humaine, une activité bien spécifique est à l'œuvre, l'activité langagière - ou plus globalement symbolique. Les nouvelles configurations du travail jettent une lumière crue sur l'importance du rapport au symbolique : parler, lire, écrire, calculer, schématiser. Pour produire, mais aussi former, valider, organiser le travail, il est aujourd'hui impératif de comprendre l'activité comme une dialectique, un jeu de réciprocités entre le dire et le faire, entre le général et le singulier. Celui qui découvre la richesse de sa propre activité symbolique acquiert une disponibilité nouvelle pour les apprentissages nécessaires.

#### d) ACTIVITE 4 : TRAVAIL ET USAGE DE SOI

On insiste partout sur ce qu'on appelle " le facteur humain " au travail : la socialisation, les synergies collectives, l'investissement subjectif dit " savoir-être ", la motivation. Là encore, l'activité permet d'approcher ce " quelque chose en plus " donné par la et les personne(s) engagée(s) dans un service à rendre en commun. Malgré l'inévitable insuffisance des procédures, incapables d'anticiper

entièrement la complexité de chaque situation, le résultat est atteint grâce à l'énigmatique alchimie de l'humain. Jamais (heureusement) on ne pourra " expliquer entièrement " le fonctionnement de cet humain mais, en entrant dans l'activité, on peut mieux saisir ses arbitrages en situation, ses débats de normes.

#### e) ACTIVITE 5 : L'HOMME, LE MARCHE ET LA CITE

Le travail est traversé par les questions de société : l'emploi, le chômage, l'évolution des contrats ou du droit, les négociations salariales, mais aussi, avec leurs enjeux, la mondialisation, la consommation, les inégalités, la citoyenneté, etc. Ce n'est pas la Grande Histoire qui survolerait la modeste vie des gens qui travaillent : les niveaux micro et macro s'interpénètrent. Au plus micro de notre activité, des valeurs qui circulent dans la société prennent forme et sens - et réciproquement : les questions sociales n'évoluent pas uniquement grâce à l'activité des ténors de l'économie et de la politique, mais grâce aussi à l'activité de chacun de nous, comme ferments de changement. Nos choix, même micros, opérés au travail contribuent à façonner la société dans laquelle nous vivons, et vice-versa.

## 2.2/ LA PREMIERE PHASE : SE CONFRONTER A UN CONCEPT NOUVEAU, L'ACTIVITE.

### 2.2.1/ Clarifier la place et le rôle de chacun.

Les personnes invitées à participer à une Rencontre du travail peuvent avoir des statuts très divers (salariés, étudiants, militants, etc.), Toutefois il importe que tous perçoivent clairement l'originalité de ce type de réunion.

Ce n'est :

- ni un groupe à finalité syndicale ;
- ni un groupe en situation hiérarchique ;
- ni un groupe de formation universitaire (même s'il est envisagé un prolongement en Enseignement à Distance).

Une Rencontre du travail a pour raison d'être la production de savoirs, dans des conditions spécifiques. Il est question d'entrer dans l'activité afin de débattre de la façon dont chacun s'y prend pour mettre en histoire ce qui est demandé (donc ce qui est de l'ordre de l'anticipé, du concept) - la façon dont chacun, au sens fort et noble du terme, " se débrouille " avec les normes antécédentes quand il est confronté au réel.

Le rapport que chacun entretient avec le savoir est central dans cette démarche :

- a) une posture irrecevable est d'abord celle de l'intellectuel qui se voudrait au-dessus des compromis dont est tissé le travail : nul n'échappe à l'histoire en train de se faire et qui oblige à gérer " l'infidélité du milieu " ;
- b) réciproquement, une autre posture irrecevable est celle de l'homme 'de terrain' n'ayant rien à faire de ce qu'il regarderait comme des abstractions inutiles pour l'action ; or travailler, c'est penser, conceptualiser, anticiper.

Les Rencontres du travail réunissent des personnes qui se reconnaissent, peut-être intuitivement au départ, comme ayant quelque chose à dire, à transmettre et à apprendre, à propos de l'activité qui, même obscure, est participation à l'aventure humaine.

Le rôle de l'animateur dans ces conditions n'a rien à voir avec celui d'un enseignant. Il peut alternativement témoigner de sa propre activité et donc parler depuis le pôle des praticiens ; il peut aussi, compte tenu de sa formation antérieure [DESS en ergologie], apporter des éclaircissements théoriques et intervenir dans ce cas ponctuellement depuis le pôle des savoirs constitués. Mais en réalité son rôle est de veiller à la dynamique générée par le troisième pôle :

- ce sera d'abord de communiquer à chacun, par la force de sa propre conviction, le sentiment que l'activité n'est jamais banale, qu'elle a forcément quelque chose à dire, parce que la vie fait toujours son œuvre ; c'est la clef de voûte du dispositif et c'est un exercice difficile, tellement les savoirs institués sont socialement puissants et éclipsent les savoirs enfouis ;
- paradoxalement (mais c'est là l'intérêt), après avoir insisté sur les limites des mots qui ne peuvent pas tout dire ni précéder entièrement l'activité, le second défi sera de convaincre de la nécessité d'une rigoureuse mise en mots de ce qu'enseigne l'activité. Ces mots à construire sont à la fois précieux et provisoires : c'est l'inconfort intellectuel comme posture privilégiée en ergologie.

### 2.2.2/ Agir sur les représentations

La première étape d'une animation des Rencontres du Travail est sans doute d'aider à la prise de distance par rapport aux représentations, marquées par

l'héritage taylorien, qui séparent implicitement les penseurs et les exécutants, les intellectuels et les manuels.

Dans la droite ligne du schéma qui fait disparaître la singularité de l'opérateur entre la consigne et le résultat, chacun peut constater la tendance à se faire une idée trop rapide du travail:

- le travail est confondu avec l'emploi ;
- le travail est confondu avec la tâche ;
- le travail serait le fait d'un individu regardé isolément ;
- le travail serait le fait d'un opérateur interchangeable.

Si tel était le travail, il n'y aurait effectivement rien ou presque rien à en dire. Tout aurait été dit avant même que ne commence l'opération requise.

Se confronter au concept d'activité suppose de surmonter le mur de l'évidence. On hausse parfois les épaules devant sa propre expérience : à quoi bon, il n'y a là rien que du banal ! Et trop souvent, on préfère se tourner en silence vers les exposés savants pour qu'ils nourrissent notre ignorance.

Ici au contraire, l'animateur propose de :

- s'exercer à regarder, à écouter différemment l'expérience quotidienne : la sienne, celle des autres ;
- mettre en évidence l'écart [toujours renouvelé donc jamais supprimé] entre l'anticipation du réel et la confrontation au réel, dans la moindre de nos activités ;
- découvrir que " le milieu est infidèle " à l'idée qu'on s'en fait et que cela nous amène nous-mêmes à être infidèles à ce qu'on nous demande : si tout bouge, impossible alors d'obéir à la lettre, sous peine d'échouer dans la mission confiée !
- saisir que c'est ainsi, fondamentalement, que le monde bouge et que l'histoire se fait ; que c'est aussi comme cela qu'on se forge des savoirs inédits, mais qui n'ont pas forcément émergé jusque dans des mises en mots complexes.

## **2.3/ LA DEUXIEME PHASE : S'EXERCER A CONSTRUIRE UN POINT DE VUE ARGUMENTE.**

### **2.3.1./ Repérage et ancrage.**

Au fur et à mesure des débats, chaque participant aux Rencontres du Travail change son regard sur l'activité et complexifie l'idée qu'il s'en faisait.

Désormais il apparaît clairement que :

- l'activité se distingue de ce qui l'anticipe ou l'environne, la tâche et les conditions de la tâche, l'emploi et les conditions de l'emploi ;
- l'activité vivante met en œuvre des synergies infiniment diverses entre plusieurs acteurs, parce que travailler est forcément s'inscrire dans un projet collectif de service à rendre à un moment donné ;
- l'activité n'est jamais anonyme, jamais indifférente à la personne qui travaille, caractérisée de manière unique ; l'activité n'est pas " clonable " !

La prise de conscience de l'activité libère l'expression authentique de chacun sur ce qu'il vit. Il semble que là, l'animateur ait un rôle décisif à jouer pour éviter l'inverse du phénomène initial. En voici la raison.

Au départ, on est confronté à une sorte de tarissement rapide d'un cours d'eau : que dire d'original à propos du travail aussi longtemps qu'on le confond avec la tâche ? Au contraire par la suite, en entrant dans l'activité, on risque de voir le fleuve des mots rouler de façon si puissante qu'il faut veiller à l'endiguer dans l'intérêt de tous. En effet, le travail engage la personne humaine dans de telles profondeurs d'intimité qu'on peut, par défaut de précaution, assister à des expressions difficilement contrôlées par l'intéressé lui-même de ce qui l'habite. Nous pensons par exemple à l'expression de la souffrance au travail, aujourd'hui exacerbée par le fait qu'elle est moins portée socialement par des collectifs, beaucoup plus portée par les individus eux-mêmes, avec les risques de culpabilisation que cela entraîne.

Le rôle de l'animateur est d'encadrer le débat sur l'activité par une méthode, celle de la dialectique des registres. Avant de l'exposer, nous voulons en souligner l'intérêt. Tenir ensemble les deux registres qui fondent l'approche ergologique permet d'entrer dans la profondeur d'un vécu singulier sans renoncer simultanément à une vision générale qui seule fournit les points d'appui pour progresser. Tout l'intérêt des Rencontres du Travail est de tenir ensemble le spécifique et le général : d'un côté les arbitrages intimes dont nul autre que l'intéressé ne peut revendiquer la compétence - et de l'autre côté les arbitrages sociaux qui font l'objet de débats pour déboucher sur des solutions concertées. La tension entre les deux registres est un levier formidable de restitution du point de vue authentique de l'activité.

Concrètement, l'animateur propose la méthode de la dialectique des registres ou " du repérage et de l'ancrage ".

Son objectif sera d'amener les participants à distinguer très nettement dans leur retour d'activité ce qui est du registre du formalisé et ce qui relève du deuxième registre, l'histoire en train de se faire. Cela correspond à deux oppositions : l'information " froide " (relativement stable) et l'information " chaude " (ancrée dans un ici-maintenant).

*Le repérage* est une prise d'informations systématique, fournissant tous les éléments disponibles pour anticiper -donc faire du sens avec- la confrontation au réel à venir ;

*L'ancrage* est une "tranche de vie", non pas choisie au hasard mais porteuse de sens du point de vue de l'action collective : un 'ici et maintenant' reflet de la complexité de cette confrontation au réel.

Le repérage représente l'effort de conceptualisation avant d'aborder le réel. Il est donc généralisant, logique, volontairement schématique, linéaire le plus souvent. C'est lui qui donne sens au récit brut, indique des pistes de réflexion, souligne l'importance du non-dit, d'une absence ou d'une présence imprévue, fait rebondir le questionnement autour du travail.

L'ancrage est au contraire le reflet de la vie, avec ce que celle-ci présente de complexe, d'unique, de paradoxal, de contradictoire. Il donne accès aux aspérités du travail, met en débat les choix opérés, s'ouvre sur les tensions, les hésitations des acteurs de la mise en oeuvre collective d'une tâche. Pour cela, il est nécessaire de respecter une certaine chronologie dans le récit, comme moyen d'appréhender les interférences dans le réel<sup>1</sup>.

### 2.3.2./ Le langage, un rapport problématique à l'expérience.

On vient de voir que la méthode de la dialectique des registres ouvre sur l'activité. Ce qui va poser problème désormais, ce ne sont plus les mots du premier registre (le repérage, les mots qui encadrent l'activité), ni ceux du deuxième registre (l'ancrage, les mots 'à chaud' que génère l'activité), mais ce sont les mots qui diront quelque chose de l'écart entre les deux. C'est

---

<sup>1</sup> Pour un exemple développé, voir : Louis Durrive, Accompagner et former en situation de travail, une approche ergologique, Revue Education Permanente, Paris, 1999, n° 139.

précisément là qu'est la vraie nature de l'acte de travail : dans la gestion de l'écart entre les deux registres afin de rendre malgré tout le service attendu.

Et c'est cette expérience profondément *singulière* [nul ne peut vivre le travail à la place d'un autre] qui est difficile à porter au niveau *général* des outils de la langue. D'où la difficulté à constituer un point de vue authentique qui soit communicable.

" C'est compliqué à dire ce que j'ai fait à ce moment-là". Le rôle de l'animateur est d'aider les participants aux Rencontres du Travail à passer ce nouveau cap. Après avoir surmonté le sentiment de n'avoir rien à dire, il faut dépasser celui de ne pas arriver à le dire. C'est l'occasion de débattre ensemble du rapport problématique entre langage et expérience : pourquoi ces difficultés ?

- faire, c'est décider d'une foule de compromis silencieux, parmi lesquels ceux dictés par le corps ; celui-ci est d'une certaine façon 'dressé' à la résolution des problèmes en situation, chacun avec sa manière propre ;
- faire, c'est aussi décider en fonction de l'évolution d'un milieu (son " infidélité " en tant que milieu historique) donc prendre de la distance -et un risque- par rapport à une lecture rigoureuse du prescrit ;
- faire, c'est enfin mobiliser des ressources personnelles, parfois intimes, des dispositions ancrées depuis longtemps en soi et qui accélèrent ou au contraire freinent certains choix en situation de travail.

Ce sont là autant de raisons d'avoir du mal à verbaliser ce qu'on fait. Rapporter une expérience humaine n'est pas décrire une observation au microscope. Les relations dont la situation est tissée [et qui font sa singularité] ne relèvent pas seulement de *la logique* (les " relations entre "), mais aussi de ce qu'on appelle *l'axiologique* (les " relations à "). Les premières peuvent s'expliquer comme on expliquerait une mécanique. Les secondes peuvent seulement se comprendre, parce qu'il est impossible d'expliquer un choix de valeur. Celui-ci est toujours objet de débat, il ne peut pas être neutre.

Nous touchons là du doigt la spécificité des Rencontres du Travail et leur éthique nécessaire. Faire émerger l'activité pour la mettre en tension avec le registre du général, de l'anticipé, est porteur d'énormes progrès individuels et collectifs. Mais il est indispensable de donner de solides garanties d'équité à ceux qui s'expriment : équité dans le sens où chacun sera reconnu comme ayant à gérer une " infidélité ", un écart entre les deux registres (cf. la notion de service à rendre 'malgré tout').

A défaut de garanties à ce niveau-là, nul n'exposera en confiance ce qui fait réellement débat de normes pour lui. Et en taisant les arbitrages 'ici et maintenant', on videra de son contenu toute relation authentique de l'activité, ramenant le récit à un compte rendu de tâches : on m'a demandé de faire cela, j'ai fait ceci ou je n'ai pas fait cela pour telles ou telles raisons (approximatives). Bien entendu, dans ces conditions nous serions loin du but poursuivi et en aucun cas nous ne pourrions parler de " dispositif à trois pôles ".

Confronter le registre de l'activité à celui de l'anticipé [anticipé par le formateur, l'organisateur, le prescripteur...] donne un éclairage insoupçonné sur le service rendu, ce qui suppose de laisser à l'intéressé le temps d'en nourrir l'interprétation (signification, appréciation). Cette phase d'émergence du point de vue est décisive mais délicate. La moindre ambiguïté la menace : par exemple, si l'on masque une relation hiérarchique ou de concurrence dans le groupe, ou encore une mise à l'épreuve dans le cadre d'une subordination de type tutorial ou scolaire.

Par contre, dès lors que le point de vue est constitué, socialement communicable parce qu'argumenté, chacun reprend la distance nécessaire par rapport aux arbitrages intimes dont il était question lors du retour d'activité. Ce détour par l'activité aura permis à l'intéressé de faire remonter ce qu'il regarde comme essentiel. Il pourra affronter la critique, si l'on peut dire, à propos de ses choix.

A ce moment-là seulement, il peut replacer son point de vue dans une relation hiérarchique, ou d'enseigné à enseignant, en vue d'un croisement utile et souhaitable des points de vue constitués pour :

- un diagnostic en commun sur la situation ;
- une négociation sur d'éventuelles solutions ;
- une évaluation - de manière générale ;
- ou toute forme de décision concertée pour mieux anticiper l'activité à venir.

## **2.4/ LA TROISIEME PHASE : CONFRONTER LES SAVOIRS.**

### **2.4.1/ Se poser en " forces de rappel "**

Inévitablement, la dynamique qui vient d'être décrite jusqu'ici fait bouger les choses : les représentations et les leviers de transformation autour de soi.

L'animateur constatera que le travail est de plus en plus appréhendé par les participants sous son angle énigmatique : on n'en fera jamais le tour - et paradoxalement, c'est justement cela qui donne envie d'en parler ! Le concept d'activité devient une sorte d'aiguillon pour construire et argumenter sans relâche les points de vue. On aboutira non pas à une stérile provocation par rapport aux modèles existants (modèles de savoirs ou d'organisation ; procédures, etc.) mais à une ouverture d'esprit. Le passage par l'activité oblige en effet à la modestie efficace : il n'autorise aucun " y a qu'à ", puisqu'il est centré sur la notion de compromis entre l'anticipé et l'expérience du réel - et, partant de là, entre l'anticipable, le souhaitable et le réalisable. Il est tout entier orienté vers le dialogue constructif parce qu'il fait exister tous les points de vue.

Il revient à l'animateur des Rencontres du Travail de conforter cette ouverture d'esprit des participants en les familiarisant à la complexité de certains schémas (mis à disposition dans la boîte à outils).

Certains s'interrogent sur le bien-fondé d'outils qui proposent des figures abstraites et des nœuds de relations compliquées. Or, rien ne serait pire que de vouloir simplifier les représentations de l'activité quand tous les efforts sont faits pour aller en sens contraire, extraire de la gangue simplificatrice des définitions tayloriennes du travail cette activité, afin de restituer quelque chose de sa complexité, d'en avoir une approche, une idée.

Ces schémas suggèrent, suscitent les questions mais n'inspirent pas un faux sentiment de saisir d'un seul coup d'œil une réalité, d'avoir " tout compris ". Ainsi le point de fuite, le " nœud ", les flèches qui maintiennent en tension les contraires sont autant de tentatives de figurer une réalité, sans lui fixer des limites. Chacun doit se battre intellectuellement avec ces schémas complexes plutôt que de se rassurer avec eux dans un pseudo confort de pensée.

Rodés à cette complexité, les participants des Rencontres du Travail s'habitueront à parler en tendance de ce qu'ils apprennent de l'activité. Une " dramatique d'usage de soi " n'appartient à aucune discipline, n'est logée à aucun pôle, n'est contenue dans aucune description définitive. Elle n'est pas réductible à l'échelle " micro " puisqu'elle est un foyer de retraitement des normes et des valeurs qui circulent dans la société globale. Mais elle n'est pas non plus généralisable à l'échelle " macro ", car on ne peut la catégoriser aux dépens de ce qui se vit et s'arbitre ici et maintenant. L'activité est un opérateur synthétique : celui-ci combine de manière toujours originale des facteurs qui le déterminent : économique, politique, culturel, social, technique, etc.

Se poser en " force de rappel ", cela signifie que l'on a saisi quelque chose du concept d'activité. Désormais, on ne peut plus se satisfaire de cloisonnements ni d'oppositions tranchées et jamais dialectisées : les savoirs et l'expérience ; les valeurs du Bien commun et les valeurs marchandes ; la Grande Histoire et la " petite ", celle de personnes singulières qu'on perçoit comme des " masses " anonymes et laborieuses.

Au contraire, dans les Rencontres du Travail, chacun se reconnaît et reconnaît ses semblables comme engagé(s) dans une aventure humaine où il est partout question de prendre position dans un espace de valeurs, dans un tiraillement entre ce qu'ordonne le projet de vivre ensemble, ce qu'ordonne le marché et ce qu'ordonne la singularité de la situation que chacun est amené à gérer par son activité (voir le schéma tripolaire). Ces tensions produisent de l'inédit indéfiniment, ce qui justifie pour chacun de nous la position de 'force de rappel' à l'égard de ce qui circule dans le débat social, de ce qui s'institue comme discours définitif, bref de tout ce qui se laisse conceptualiser, modéliser, codifier.

Attention aux malentendus. L'intention n'est absolument pas de dénigrer le codifié : heureusement pour notre progrès à tous, nous disposons de la formidable puissance du concept qui permet l'anticipation, l'abstraction. Mais ce dont il est question ici, c'est d'activer la boucle de rétroaction entre l'expérience et la connaissance, l'histoire en train de se faire et les concepts.

*Prenons un exemple. Le cuisinier qui aura profité d'une dynamique de type " dispositif à trois pôles ", mettons lors d'une formation de tuteurs ou d'apprentis, sera repositionné à l'égard de tout ce qui ambitionne d'anticiper son activité (ambition à la fois nécessaire, normale et abusive !) : les manuels relatifs à son métier, l'organisation du travail, les procédures, l'aménagement de son espace, etc.*

*Les micro-choix au travail de ce cuisinier, loin d'être joués d'avance, portent en eux des débats permanents : dans les priorités successives qu'il se donne, il arbitre et met en histoire certaines valeurs (compromis entre services rendus 'rentables' ou 'désintéressés' par exemple). Son activité, au lieu de passer pour l'application de recettes, devient une aventure humaine. Et dans la mesure où le retour sur activité est méthodiquement conduit, on a là un gisement inépuisable de savoirs à échanger et de progrès.*

## 2.4.2 / Etre " force d'appel à savoir ".

Les Rencontres du Travail sont des lieux-creusets pour le retravail des savoirs, ceux issus de l'expérience croisés avec ceux qu'ils convoquent : les savoirs constitués et disponibles.

Il y a convocation de savoirs parce que l'effervescence entretenue autour de l'expérience de chacun grâce à la puissance du concept d'activité a pour conséquence la levée massive de questions tous azimuts. Forcément, lorsque avec cette démarche ergologique nous pénétrons au cœur de l'essentiel, notre participation à l'aventure humaine, nous prenons conscience des multiples enjeux qui habitent notre activité, qu'ils soient d'ordre économique, politique, gestionnaire, qu'ils relèvent de la psychologie ou de la psychanalyse, de la physiologie, de l'ergonomie, - ou qu'ils renvoient à des choix technologiques, à des choix historiques, à des questions y compris d'ordre anthropologique.

Que faut-il attendre de l'animateur des Rencontres du Travail au moment où fusent des questions plus pointues les unes que les autres ? Aurait-il joué à l'apprenti sorcier ? Assailli d'interrogations multiples, doit-il faire comme s'il savait, comme s'il avait des réponses " en magasin " ? Bien entendu, c'est là un faux problème pour celui qui aura défini dès le départ sa place et son rôle dans les Rencontres du Travail.

Les Rencontres du Travail reposent sur une certaine idée du rapport au savoir. Un groupe local se réunit autour d'une conviction forte, celle de la légitimité de chacun à se poser en producteur de savoirs. Grâce à une démarche, une méthode et une dynamique appropriées, toute personne engagée dans la vie, " la vie qui nous oblige à choisir ", peut se forger les concepts qui révéleront des savoirs enfouis dans l'activité et permettront leur confrontation avec des savoirs déjà formalisés.

L'animateur des Rencontres du Travail a un rôle pivot pour entretenir la dynamique des savoirs retravaillés, la double " ascèse " requise par l'ergologie que sont la rigueur dans la mise en mots et la modestie intellectuelle face à l'énigme de l'activité. *Il permet par conséquent la construction des questions, mais il n'est pas chargé d'apporter les réponses. Ceci n'est pas du tout esquiver la critique ou s'abriter derrière un slogan pour masquer son ignorance ! C'est activer le principe socratique de la maïeutique, de l'accouchement des esprits. Communiquer l'inconfort intellectuel, avec ses deux exigences qui se répondent l'une l'autre, la rigueur et l'humilité, est ce qui synthétise au mieux la mission de l'animateur des Rencontres du Travail.*

*Prenons un exemple. S'il est question des changements du travail, l'animateur ne va pas démarrer par un exposé : ni de sa plume, ni de celle d'un chercheur aussi pertinent soit-il sur le thème. L'objectif sera de parvenir méthodiquement à une authentique expression de chacun sur ce qu'il vit par rapport à son travail - et lui seul sera fondé à nommer ensuite ce qu'il a analysé : " nouveauté ", rupture ou continuité. L'intérêt n'est pas dans un enseignement qui aurait d'emblée découpé la réalité et qualifié à la place de ceux qui le vivent, le travail -disons des secrétaires par exemple- de changement, ou plus fort encore, de mutation. Dès lors qu'on surmonte le sentiment de devoir laisser sa propre expérience s'effacer devant les discours déjà construits, on trouve les raisons de formaliser cette expérience et de poser des questions inouïes à ces savoirs institués.*

Une spirale vertueuse se dessine dans un dispositif dynamique à trois pôles. Car ceux qui auront adopté cette posture originale par rapport aux savoirs constitués [sortir d'un rapport de subordination aux savoirs en abordant leurs contenus avec des points de vue construits] vont donner un relief particulier aux enseignements disciplinaires, et du coup ils leur permettront d'avoir une efficacité nouvelle. En outre, si le dispositif joue son rôle dans les deux sens, les spécialistes des savoirs constitués seront à leur tour bousculés. Interpellés par les points de vue issus de l'activité, ils pourront d'autant mieux alimenter leurs propres recherches et progresser eux aussi dans la relation entre connaissance et expérience.

Terminons par quelques recommandations aux animateurs des Rencontres du Travail :

- par la dynamique enclenchée, chacun va problématiser ce qu'il vit, requestionner ses savoirs, ses valeurs, sa vision du monde : on parle de " décentrement de soi " ;
- c'est aussi une initiation au " recentrement des autres ", car on ne cesse de découvrir chacun dans son activité, son pouvoir de renormalisation, de reconfiguration du milieu en fonction de ce qu'il en attend, de ce qui vaut pour lui ;
- cette double initiation suscite un inconfort permanent, un sentiment impérieux de devoir interroger ce qu'on croyait objectif, définitif, évident ou incontestable ;

- il est par conséquent indispensable de prévoir l'accompagnement de ce doute fécond ; c'est là qu'interviennent les vidéos-conférences disponibles dans la mallette, et aussi les textes fléchés et textes ressources à disposition ;
- l'animateur (faut-il encore insister sur ce point) n'est pas celui qui a tout compris de ces textes, il n'est pas le savant face aux ignorants ; ce qu'il peut manifester au groupe, c'est tout l'intérêt qu'il porte aux questions portées par les auteurs des documents ; lui, animateur, est là pour leur faciliter l'accès aux sources : par exemple, en tant que responsable de l'animation, il peut disposer du script intégral des vidéos conférences et proposer une séquence courte à un moment donné extraite de l'enregistrement, comme l'on va sortir un livre d'un rayon de bibliothèque pour citer un extrait et alimenter ainsi un débat qui a déjà commencé ;
- l'animateur encouragera les participants aux Rencontres du Travail à mettre en forme leurs points de vue : par une écriture collective d'abord, et éventuellement, le moment venu, par une écriture davantage personnelle ;
- cette production écrite fera, avec l'accord des auteurs, l'objet d'une diffusion large dans le réseau, par le canal de l'Internet notamment. En outre, pour ceux qui le souhaitent, un dispositif de validation est étudié par l'Université de Provence dans le cadre d'un enseignement à distance (EAD) du département d'ergologie ;
- dans tous les cas, à l'intérieur ou en dehors d'un dispositif EAD, un groupe des Rencontres du Travail peut organiser un dialogue avec les spécialistes qui sont les mieux placés pour apporter des éléments de réponses aux questions posées. Dialogue à distance par le site web ou dialogue en direct, par un déplacement qu'il faudra organiser régionalement. Une rencontre de ce type peut avoir des effets très intéressants, entre un chercheur et un groupe qui, au lieu d'une position scolaire, accueille l'invité en lui présentant des points de vue qu'on aura pris le temps d'argumenter et dont on aura débattu localement ;
- comme on le voit, les réponses à apporter sont diverses et sont toujours à négocier : c'est aussi vrai pour le retour de chacun sur son propre terrain, lorsqu'il voudra faire avancer les choses, que pour l'organisation collective du groupe local. Mais ce qui sera décisif, ce sera d'avoir bâti les questionnements nécessaires pour faire surgir les " réserves d'alternatives " enfouies dans l'activité.