

**ALAIN WISNER ET LES TACHES DU PRESENT**  
**9 et 10 mars 2001**  
**Université de Provence**

**Sur l'agir ergologique**

Rémy Jean

Professeur associé au Département d'Ergologie de l'Université de Provence,  
consultant en analyse des situations de travail.

Hier matin, citant Alain Wisner, Jacques Duraffourg disait qu'il ne faut pas hésiter à s'engager. Bien que n'ayant pas eu la chance d'être un élève d'Alain Wisner, je vais m'efforcer de suivre ce conseil et de répondre à cette invitation dans mon propos d'aujourd'hui.

La question de l'intervention a été centrale dans nos discussions d'hier et j'ai relevé deux idées importantes autour desquelles les débats ont tourné. Premièrement, l'idée que toute intervention a toujours une visée transformatrice. Philippe Geslin, par exemple, a indiqué que cette visée de transformation était justement une des différences importantes entre l'anthropotechnologie et l'anthropologie. Peu ou prou, pour toutes les personnes ici présentes, la nécessité de comprendre le travail est inséparable de la nécessité de sa transformation. Deuxième idée importante, celle de la nécessaire prise en compte de l'intelligence des travailleurs, des salariés ou des peuples, selon les termes employés par les uns ou les autres. Bien entendu, cette deuxième idée fait également ici l'objet d'un consensus assez large, mais, en même temps, de nombreux intervenants ont souligné ses limites et les problèmes qui restent posés au delà de ce consensus. Frédérique Guillon est intervenue, par exemple, sur le fait qu'on rencontrait de plus en plus fréquemment des situations où la prise en compte de l'intelligence des travailleurs se trouvait extrêmement instrumentalisée par les directions d'entreprises. D'autres participants sont intervenus dans le même sens et je crois pour ma part que ce risque d'instrumentalisation de l'intelligence des travailleurs est aujourd'hui avéré. On rencontre même des situations où la prise en compte de l'intelligence des travailleurs peut être retournée contre eux sous la pression des logiques marchandes et concurrentielles comme c'est le cas lorsque des démarches participatives, groupes de progrès ou autres, aboutissent en définitive à des suppressions d'emploi ou à une intensification du travail. On a également abordé, à travers l'intervention d'Antoine Laville, la question des limites de l'action transformatrice des situations de travail : transformer jusqu'où ? Transformer comment et avec qui ? Quelle légitimité pour trancher et prendre des décisions concernant les travailleurs ? Quels moyens pour une transformation non arbitraire ? Chacun sait en effet ici qu'il y a de nombreuses sortes de transformations et que, dans la plupart des situations de travail, on vit aujourd'hui sous le signe de la transformation ou du changement, mais d'une transformation qui pose généralement de très nombreux problèmes à ceux qui la vivent. Dès lors, on ne peut s'en tenir simplement à ces idées de visée transformatrice et de prise en compte de l'intelligence des travailleurs. Il faut, bien entendu, conserver l'une et l'autre, mais il faut aussi se demander comment surmonter les contradictions que nous venons d'évoquer.

A cet égard, l'idée, qui réunit ici un certain nombre d'entre nous, c'est que l'approche développée dans le département d'ergologie, autrement dit l'**approche ergologique**, est peut-être un moyen de surmonter ces contradictions, un moyen de faire en sorte que la prise en

compte de l'intelligence des travailleurs ne débouche pas sur des transformations non voulues ou non souhaitées par eux, voire carrément opposées à leurs aspirations.

Présenter ici cette approche ergologique de façon complète et dans tous ses aspects est évidemment impossible, aussi concentrerais-je mon intervention sur ce qui en constitue à mon sens l'idée centrale, l'idée de **dispositif à 3 pôles**. Cette idée de dispositif à 3 pôles, c'est l'idée que, pour engager des transformations et pour donner un cadre effectif à la prise en compte de l'intelligence des travailleurs, il faut construire des dispositifs qui permettent de **coproduire** les problématiques, les objectifs et les résultats des interventions sur les situations de travail avec les personnes concernées par ces transformations. C'est au fond l'idée de la nécessité d'une coproduction systématique et à tous les niveaux entre intervenants et protagonistes du travail. Mais qu'entend-on plus précisément par « dispositif à 3 pôles » ? Les composantes des deux premiers pôles sont relativement faciles à identifier. Au pôle 1, nous trouvons ceux qui interviennent sur ou dans les situations de travail, ceux qui sont dépositaires de savoirs constitués, ceux qui sont du côté de la prescription, tous ceux qui sous une forme ou sous une autre ont en charge la gestion du travail des autres. Au pôle 2, se trouvent les protagonistes du travail, dans leur diversité, et qui constituent des forces d'appel et de rappel permanentes vis à vis du pôle 1. Mais en quoi consiste au juste le pôle 3 ?

A la différence des deux premiers qui s'incarnent dans des acteurs aisément identifiables et situés, il s'agit d'un pôle immatériel. Nous définirons ici ce troisième pôle que comme le pôle des conditions éthiques et épistémologiques permettant que s'organise le dialogue et la coopération entre le pôle 1 et le pôle 2. En effet, pour que s'établisse une coopération véritablement féconde entre les pôles 1 et 2, il nous paraît absolument indispensable que se nouent **des accords explicites** entre ces deux pôles quant aux objectifs, aux méthodes et aux règles suivies dans une intervention ou dans toute autre opération à visée transformatrice. Le caractère explicite de ces accords est à notre sens tout à fait fondamental, il ne s'agit pas seulement de débattre, d'échanger, de mettre en circulation des valeurs, mais aussi d'acter et de formaliser, autant que faire se peut, dans un accord explicite entre les protagonistes des deux premiers pôles ce qu'on veut faire (les objectifs) et les moyens que l'on se donne pour y parvenir (traiter et résoudre un problème). Ces accords peuvent être plus ou moins formalisés. Ils peuvent parfois atteindre un degré de formalisation important comme c'est le cas, par exemple, lorsque l'on établit un protocole d'intervention. Dans d'autres cas, la formalisation sera moindre, mais il est indispensable que, d'une manière ou d'une autre, ces accords soient explicites, c'est à dire que chacun des deux pôles sache exactement ce que l'autre va faire et ce qu'ils vont faire ensemble. Cette idée selon laquelle les processus de connaissance et de transformation des situations de travail doivent reposer sur des accords explicites entre les deux premiers pôles est un point central de l'approche ergologique et nous sommes convaincus que, en l'absence de ce troisième pôle, c'est à dire dans les situations où il n'y a pas cet accord explicite entre les deux premiers pôles pour traiter les questions, toutes les dérives, instrumentalisations ou manipulations sont possibles.

Cette démarche, c'est certain, est extrêmement difficile à mettre en œuvre. Jean Marie Francescon a montré hier toutes les difficultés rencontrées pour arriver à construire de tels dispositifs de coopération. De tels dispositifs en effet ne s'improvisent pas, ils sont nécessairement le fruit d'expériences longues, cumulées, d'un apprentissage réciproque où les tâtonnements et les échecs partiels ou provisoires sont inévitables. Il faut du temps pour faire avancer les choses dans ce sens là, mais nous ne devons pas non plus ignorer que les tentatives de mise en place de tels dispositifs à 3 pôles se heurtent également dans les

entreprises à la logique dominante qui régit les relations sociales et à laquelle le pôle managérial tente de conformer toute activité.

La démarche visant à développer des dispositifs à 3 pôles ne peut donc jamais faire l'impasse sur l'existence de rapports de domination dans l'entreprise. Elle ne peut être conduite comme s'il s'agissait simplement de créer les conditions d'une libre expression des points de vue qui pourraient se confronter tout à fait librement et de façon égalitaire dans l'entreprise. Si, en effet, à l'instar d'Alain Wisner, nous considérons que, dans l'entreprise, tous les points de vue ont une égale valeur et qu'il doivent effectivement se confronter, nous ne devons jamais oublier que la réalité du rapport salarial se traduit par une inégalité fondamentale de ces points de vue. En conséquence, la mise en oeuvre des dispositifs à 3 pôles que nous préconisons devrait nécessairement viser à **rééquilibrer** le poids respectif de ces points de vue dans l'entreprise. Cela signifie que, dans les accords qui sont à nouer au pôle 3, on ne peut évacuer la question de savoir quelle sera la participation effective des travailleurs concernés aux décisions. Et, là aussi, il faut que ce soit relativement explicite parce que, si aucune réponse n'est donnée à cette question, les dispositifs mis en place pourront parfaitement permettre d'extraire des connaissances ou de mobiliser des ressources parmi les salariés, sans leur donner voix au chapitre concernant les décisions à prendre. Il faut donc s'efforcer à ce que les accords à nouer au niveau du pôle 3 comportent de réelles **garanties** quant à la manière dont le point de vue des travailleurs concernés sera pris en compte au moment de la décision.

Mais, dès lors qu'on prend ces propositions au sérieux, on se rend compte qu'il y a là un enjeu qui dépasse simplement le champ de l'intervention ou de la recherche en sciences sociales et qui touche aussi à la question de la gestion des entreprises ou pour le dire autrement à la question de ce qu'on appelle le gouvernement du travail. Ne pourrait-on pas en effet aller jusqu'à dire que cette idée de dispositif à 3 pôles pourrait finalement être considérée comme **un principe de gestion de l'entreprise**, comme un principe général de relation entre le pôle du management et le pôle de la réalisation ? Est-ce que la mise en oeuvre de tels dispositifs ne serait pas un moyen de changer les choses pas seulement dans le domaine de la production de connaissances, mais aussi et surtout dans le domaine de la vie effective au travail ? N'y a-t-il pas de nombreuses raisons de penser qu'un tel programme ferait profondément écho à une aspiration particulièrement importante du côté du monde du travail, aspiration à laquelle d'ailleurs – nous le savons - le management a partiellement commencé à répondre de diverses manières, mais avec ses propres objectifs. Ne s'agit-il pas là d'un enjeu majeur face aux problèmes de vie en commun que nous affrontons ?

Vous invitant à réfléchir à cette question de la gestion, je voudrais pour terminer faire un parallèle qui paraîtra peut être un peu audacieux à certains, mais qui a peut-être une certaine pertinence. Il a été ici – comme souvent dans notre département - beaucoup question du Brésil, pays où se développent depuis plusieurs années des expériences « gestionnaires » dont on a beaucoup parlé ces temps-ci et qui, d'une certaine manière, font écho aux préoccupations qui sont les nôtres aujourd'hui. Il s'agit des expériences de budget participatif dont la ville de Porto Alegre, au sud du Brésil, est devenue en dix ans l'exemple emblématique. Cette expérience de démocratie participative associe de façon tout à fait inédite la population de cette ville à l'élaboration des décisions, des choix et du budget municipal. Selon une méthode et avec des modalités qui ont très fortement à voir avec le dispositif à 3 pôles que nous avons évoqué. Au premier pôle, se retrouve l'administration municipale, qui a à mettre en oeuvre les décisions en matière d'investissements, de choix budgétaires, de priorités de travaux. Au second pôle, la population, qui s'organise dans des assemblées de quartiers, qui élit des délégués et qui se retrouve directement représentée dans un conseil du budget participatif.

Une coopération, un dialogue, une dialectique s'établit entre le pôle de l'administration et le pôle de la population auto-représentée dans ces institutions selon un ensemble de règles qui sont négociées et renégociées en permanence entre ces 2 pôles pour arriver à définir les objectifs, les moyens et les méthodes qu'on va mettre en œuvre pour arriver à gérer la ville, ce qui correspond d'une certaine manière au troisième pôle tel que nous l'avons défini.

Ce parallèle peut sembler à première vue éloigné des problèmes du travail, mais de quoi s'agit-il au fond quand il est question d'aménager des quartiers, de construire des équipements, de développer une ville à travers un certain nombre de travaux, d'activités humaines qui sont à la fois décidées et partiellement autogérées ? Ne s'agit-il pas aussi de quelque chose où il y a du « faire en commun » dans une population et dans différentes instances, du « faire en commun » qui se débat et qui se décide à partir d'un certain nombre de choix, de valeurs dans lesquelles la question du bien commun est posée en permanence ? N'est-on pas fondé à penser de ce point de vue que l'approche ergologique que nous essayons de développer ici a une actualité et une pertinence beaucoup plus profonde que nous l'imaginons et qui va bien au-delà des questions relatives à l'intervention et à la recherche en sciences sociales ?

Si l'on accepte ce parallèle et si l'on admet qu'il a quelque chose à voir avec ce qui nous occupe ici, on peut alors pousser beaucoup plus loin, comme le souhaitait Edouard Orban dans son intervention d'hier, la logique de mise en œuvre de ces fameux dispositifs à 3 pôles. On doit certes considérer ces dispositifs comme des moyens qui permettent de produire des connaissances valides sûr le travail, qui permettent de traiter et de résoudre toutes sortes de problèmes qui se rencontrent dans les situations de travail et qui vont de l'amélioration des conditions de travail dont on a beaucoup parlé, jusqu'à la question de l'amélioration des performances de l'entreprise. Mais on peut aussi, si on pousse cette logique jusqu'au bout, les considérer comme des dispositifs créateurs de démocratie, créateurs d'égalité, créateurs de transformation des rapports entre les hommes, créateurs de réduction des rapports de domination, comme des dispositifs producteurs, en fin de compte, de rapports de coopération, de solidarité et de fraternité humaine. De valeurs, somme toute, dont beaucoup d'entre vous ont souligné qu'elles sont aussi des dimensions fondamentales de la vie et de l'œuvre d'Alain Wisner.