

MANIFESTE POUR UN ERGO-ENGAGEMENT

Yves Schwartz, philosophe.

Première rédaction : septembre 2006

Rédaction définitive parue dans l'ouvrage « **L'activité en dialogues** – *entretiens sur l'activité humaine* – tome II », sous la direction de Yves Schwartz et Louis Durrive. Editions Octarès.

Première édition : Toulouse, 2009, 270 p.

L'activité, invitée de toutes les dimensions de la vie humaine	2
Cette « invitation », est-ce une invention ?	3
Éloge des normes	5
Le fait des « renormalisations »	6
Débats de normes, monde de valeurs	10
De la contradiction entre argent et activité.....	13
Ni démagogie ou cacophonie... ..	17
...Ni angélisme.....	19
Pour un Ergo-engagement.....	21
Gouvernement des hommes, politique des savoirs	27
Repenser le gouvernement de l'activité humaine	30

L'activité, invitée de toutes les dimensions de la vie humaine

Avec quel regard gérons-nous nos rapports avec nos semblables ? Tendons-nous à les réduire à des instruments pour nos volontés, nos tâches à remplir, nos projets de vie, de richesse, de pouvoir ? Ou les regardons-nous comme nos *semblables*, toujours plus ou moins traversés par des questionnements, des « dramatiques » qui convoquent de façon plus ou moins claire ou obscure leur propre être comme ils convoquent le nôtre ?

Nous sommes tous, comme êtres humains, en proie à des débats internes, des « débats de normes », plus ou moins visibles aux autres et à nous-mêmes, plus ou moins invisibles aussi. Le début de toute violence économique, sociale, politique, est d'essayer de s'aveugler à cela : au fait que l'humanité en nous est traversée par ces débats, ces dramatiques, qui questionnent et requestionnent inlassablement l'usage à faire de nous-mêmes dans un monde où le bien de chacun, le bien collectif, le bien de tous, le bien et l'avenir de notre planète sont en permanence en suspens, écrits nulle part.

La vie sociale, les organisations, les institutions nous demandent, et c'est normal, de faire, d'agir, de produire. Or avec cette *activité* ainsi requise, s'invitent sans aucune échappatoire ces multiples dramatiques, parfois manifestes ou explosives, mais souvent à peine visibles, à peine formulées, qui minent ou mobilisent de l'intérieur tout notre être biologique et historique, corps et âme.

Il serait si commode, si « rationnel » d'annuler, de minimiser, comme résidus négligeables ce qui est peut-être la signature même de notre humanité.

Cette « invitation », est-ce une invention ?

Cette affirmation à l'apparence abstraite, spéculative, est-ce une proposition provocatrice, polémique, de nature à se ménager un espace médiatico-politique ? Rien à voir pourtant avec la « mise en polémique » qui sature aujourd'hui nos espaces sociaux. Nous n'avons rien inventé, nous ne faisons que mettre des mots sur ce qui est la trame même de nos vies quotidiennes et, qui, pour être ancré dans la quotidienneté, n'en concerne pas moins tous les aspects de notre vivre ensemble.

Il n'y aurait pas de problème avec l'*activité*, cette invitée féconde et encombrante, si la rationalité des normes qui anticipent tout agir social dissipait ou rendait inutile, pour l'essentiel, l'obligation, faite à chacun de repenser dans son intime, ses choix d'être et de vie. Obligation faite de « penser », donc de produire, d'une manière ou d'une autre, du savoir. Obligation faite de « choisir », donc de se situer, d'une manière ou d'une autre, dans un monde de valeurs. Parler de la dimension « dramatique » de l'activité ne signifie pas que chaque agir est semé de drames, mais que rien ne peut être « mécanique », dans cet agir, rien ne peut être pure « application » de ce que l'on a pensé sans vous, avant vous. L'activité « de travail », parmi toutes les autres activités humaines avec lesquelles elle communique, n'a aucunement le privilège de cette dimension dramatique ; mais, aujourd'hui, elle met sans doute le doigt sur, exprime peut-être mieux que toute autre forme de l'agir humain cette obligation inéluctable à des savoirs et à des choix, qui renvoient la personne à elle-même et qui, une fois qu'ils sont faits, « font histoire ». Ils font histoire parce qu'ils créent une situation nouvelle qu'aucune rationalité antécédente n'aurait pu pré-déterminer.

Qu'on voie la caissière de supermarché qui, en un clin d'œil, ausculte la position des codes-barres sur les marchandises du tapis, la nature des manipulations à faire, l'état de sérénité ou d'énervement des clients dans la file d'attente, interroge en même temps sa disponibilité physique, psychique, pour calculer dans l'infra-conscient comment elle va tenir jusqu'à la fin de son horaire et comment elle va aborder le transport et le retour au domicile.

Qu'on voie le professeur jaugeant, dans l'instant de l'entrée en salle de classe, l'état ce jour-là de cette rencontre indéfiniment déconstruite et reconstruite qu'est la diversité de trajectoires, d'appétits, de résistances constituant « une classe », et qui se demande comment combiner ses valeurs professionnelles, civiques, le souci du programme ; comment gérer les interfaces entre la multiplicité des parcours probables ou improbables des jeunes et les objectifs qu'il voudrait se donner.

Qu'on voie les choix posturaux de telle ouvrier ou ouvrière sur chaîne, visant à anticiper les aléas, à tenir les temps, à économiser de l'espace et du temps en amont et en aval de son poste pour éviter de « couler » sur son voisin ou sa voisine, et créant ainsi un horizon de vie commun acceptable sur la chaîne. Ou les choix posturaux de telle professionnelle en insertion, ou ses choix de mimiques, de contenance du visage, visant à créer un espace singularisé d'échange avec l'utilisateur, ou au contraire à signifier une certaine fermeture des possibles.

Mais ce serait vrai aussi de la mère de famille, « gérant » le retour des enfants de l'école, ou de la gardienne gérant une « communauté » de tous petits avec son expérience informelle. Ou bien des stratégies des « paramètres humains », visant dans les mégalo-poles de nombreux pays de la planète à assurer un minimum de ressources en canalisant les conducteurs vers l'espace de stationnement qu'ils surveillent, moyennant une rétribution selon l'usage.

On pourrait aligner des millions, des milliards d'exemples pour lester ainsi l'*activité* de son vrai contenu en *pénombre*, sa capacité à créer, en chaque point de nos espaces de vie des « histoires », des nouvelles micro-configurations qu'aucune rationalité normative, aussi perfectionnée fût-elle, n'aurait pu anticiper. En pénombre, parce que cette activité humaine a la propriété de ne pas être accessible par une démarche simple. Les exemples que l'on vient d'aligner le suggèrent bien : l'activité de travail, pour l'essentiel, ne se « voit pas » : seuls s'appréhendent de manière relativement accessible ses résultats, ses moyens : produits, biens, services, d'un côté ; outils, machines, organigrammes, logiciels, documents..., de l'autre. Peut-on alors sans états d'âme ne prendre la mesure de l'intelligence, de l'énergie industrielle humaine qu'à partir des moyens et produits visibles, quantifiables du travail ?

Ainsi, on demande aujourd'hui de plus en plus de juger, d'évaluer, de prendre des décisions stratégiques « aux résultats ». En un sens, c'est normal, il ne s'agit pas de gaspiller des ressources toujours plus ou moins rares. Mais outre que des résultats peuvent varier selon le point de vue à partir duquel on les définit (des résultats « en interne » peuvent être « bons » mais en générant, en externalisant, des coûts et des crises à une échelle sociale plus large), décider de ne prendre en compte que les « résultats » de l'activité, c'est aussi décider de mettre un voile sur ces multiples dramatiques de l'activité. Lesquelles sont sources d'efficacité, mais ont aussi un coût pour les personnes et les groupes, et sont inséparables de certaines valeurs de vie et de santé qu'on ne peut sans conséquences plonger allégrement dans l'invisibilité. Toute évaluation purement quantitative jette le voile sur ce continent de micro-dramatiques. Juger la qualité des prestations des agents de centre de télé-appels sur le nombre de communications traitées par unités de temps, c'est susciter chez eux l'incitation à « dribbler » le client, c'est-à-dire à contourner ses problèmes, à éviter d'entrer dans ses dramatiques propres, donc à créer un rapport d'inhumanité avec lui, qui fera crise ailleurs dans la vie sociale.

L'évaluation financière apparaît comme le terme extrême de ce regard purement chiffré sur l'activité humaine. Lors même qu'ils doivent faire avec des êtres humains singuliers, aux histoires, désirs, problèmes à découvrir et à déplier dans le relativement imprévu, le VRP, le chargé de portefeuille ou de clientèle savent et ne peuvent être qu'intérieurement taraudés par la perspective d'un jugement de leur hiérarchie sur eux, formulé à distance en une unité de compte monétaire dont la puissance est justement de balayer lesdites singularités. Dramatique, qui peut se transformer en drame silencieusement vécu par l'encadrant chargé de triturer, densifier, tasser l'activité industrielle de ses subordonnés, afin de réduire la masse salariale, conformément aux injonctions d'un Conseil d'Administration dont

l'aveuglement déjà usuel aux dramatiques de l'activité des hommes et des femmes *in situ* se trouve redoublé par les effets de l'éloignement géographique dans un monde « globalisé ».

Éloge des normes

Qu'on nous entende bien. Qu'il existe à tous niveaux des normes générales, ne faisant pas acception des singularités historiques et individuelles, est un acquis « non négociable » de notre humanité. Rien n'est plus facile, démagogique, que de se créer des parts de marché médiatiques en dénonçant ici, puis là, des contraintes, des règles, des lois qui limiteraient notre spontanéité créatrice originellement bonne et heureuse. Depuis qu'il existe une espèce vivante, la nôtre, dont la vie sociale ne se règle plus selon des patrimoines génétiques prédéfinis, nous n'avons plus le choix : nous sommes *dans l'histoire*. Pour survivre et vivre, nous devons nous conformer à des normes en tous genres, créées dans et par des histoires proprement humaines, qui n'ont rien à voir avec la forme de nécessité que peut avoir, pour nous, en physique, la loi de la chute des corps. De ce point de vue, même les lois juridiques sont des formes de normes, comme en témoignent leur diversité géographique et historique. Et avec l'évolution de nos civilisations, la densification et la codification des normes ne font que gagner du terrain.

Dans des sociétés de plus en plus technicisées, nos représentations de l'agir humain sont en effet de plus en plus dominées par des modèles, par des architectures mentales, qui précèdent l'activité à tous les niveaux. L'esprit humain - c'est son génie - manifeste une puissance d'anticipation qui l'autorise à vouloir programmer, organiser, encadrer.

Génie, mais génie ambigu. Ces normes qui de plus en plus encadrent, anticipent, pré-déterminent les activités humaines, ces « normes antécédentes », pour une part se justifient, se déduisent de ce qui est tout simplement un patrimoine universel de l'humanité. C'est le cas des trajectoires de conception d'innovations techniques, d'installations industrielles, d'appareillages, de logiciels. C'est le cas de notices d'utilisation, de procédures opératoires fondées sur l'état présent des savoirs sur la matière. C'est le cas de règles de sécurité, de prévention, de seuils limites d'exposition, s'appuyant sur les connaissances de biologie humaine.

De ces normes antécédentes participent aussi des capitalisations de l'expérience historique de l'humanité. Cela peut aller des constitutions, lois, règlements qui ont progressivement construit les sociétés dites de droit, aux distributions de responsabilité nécessaires à toutes les entreprises de la vie sociale, à toutes sortes d'expériences efficaces, collectives, industrielles, transformées en modes d'organisation, en dispositifs de prévention anticipant l'activité, selon divers niveaux de codification et de prescription.

Mais sur ces héritages, qui tendent à unifier les hommes, à rendre possible leur vivre ensemble, à pacifier, à féconder leur cohabitation, se greffent des normes

d'organisation, de classification, de division des compétences et des tâches, dont l'origine et les motifs sont souvent beaucoup plus opaques, et qui renvoient à l'histoire beaucoup plus antagonique des forces sociales. Il peut y avoir, il y a massivement un usage socialement manipulateur, qu'il soit pleinement conscient ou plus ou moins inconscient, de ces « normes antécédentes » : elles peuvent devenir un outil dans la construction des rapports de force, pour assurer des pouvoirs, des dominations, des rentes de situation, parce que ces tendances sont aussi dans nos possibles ; des instruments d'exploitation, au sens industriel, ou juridique du terme, mais aussi au sens économique qu'il a eu dans l'histoire.

La réalité des normes antécédentes est donc une combinaison inextricable de conquêtes et de risques, facilitatrice de la vie sociale comme d'oppression. Aucune norme n'est purement « technique », et par cela même, neutre, évidente (il a fallu des années, des batailles et des vies humaines pour codifier les risques biologiques de l'amiante). Inversement, rarement aujourd'hui une norme n'est seulement qu'oppressive socialement. La simplification mutilante commence quand on prétend rabattre la norme à un seul de ses pôles : l'obscurantisme quand on dénonce unilatéralement la volonté de normaliser, l'usurpation quand on prétend doter la norme de la même nécessité que les lois naturelles.

Le fait des « renormalisations »

L'éloge de la norme est donc nécessaire, la normalisation est une conquête de toute société humaine. Mais c'est aussi un risque, celui de regarder les modèles, les normes, comme une fin en soi, d'ignorer la vie qui surgit à tout moment et au bout du compte, de laisser comme résiduel ou insignifiant ce qui n'est pas dans les modèles, et qui pourtant a pu être déterminant dans l'histoire en train de se tisser. Et c'est très certainement cette ambiguïté des normes antécédentes, leur instrumentation récurrente dans et par les rapports de force, qui a bloqué, opacifié, la pleine prise de conscience des limites absolues de leur pouvoir anticipatif. C'est pour cela sans doute que mettre des mots sur des choses qui s'éprouvent jour après jour dans la vie quotidienne peut pourtant paraître aujourd'hui comme dérangeant, insignifiant, subversif.

Et pourtant : nous l'avons dit, l'activité s'invite *toujours*, avec son tissu, individuel et collectif, de débats de normes. À cet égard, rien ne pouvait être philosophiquement, politiquement, plus lumineux que le bilan que l'on peut tirer aujourd'hui du gouvernement taylorien du travail. Là comme jamais dans l'histoire de l'activité industrielle humaine, à partir des normes antécédentes codifiées et connues, on devait pouvoir anticiper intégralement la mécanique des actes humains. Dans l'expression « organisation *scientifique* du travail », l'adjectif « scientifique » renvoie très exactement à la tentative d'usurpation : légitimer ce mode de gouvernement comme expression aussi contraignante, neutre, évidente que peut l'être un protocole expérimental dicté par nos connaissances en mécanique, en électricité ou en chimie.

Or c'est impossible, et c'est impensable. Et toute tentative de maintenir ou de revenir de façon détournée à ce mode de gouvernement de l'activité, se confrontera aux mêmes démentis en pénombre de ces principes d'usurpation.

C'est impossible parce que toute configuration d'activité humaine, et notamment de travail, est toujours, certes un déroulé de protocole normé, mais aussi une rencontre. Ou plutôt, dans l'inapparent (surtout pour les regards pressés), une *rencontre de rencontres*, une combinatoire toujours partiellement renouvelée, un interface toujours partiellement resingularisé entre des milieux techniques, des objets techniques, et des humains à l'ouvrage. Ni les pattes de résistance dans un chaîne de montage de composants électroniques ne sont toutes exactement à l'écartement standard ; ni les circuits d'une unité de centrale thermique ou d'une usine pétrochimique ne sont dans l'état parfaitement stable prévu par le processus physico-chimique. Les secrétaires d'un département universitaire ont toutes des rapports différents à l'institution, au traitement des problèmes, aux demandes étudiantes. Dans tous les cas, il faut gérer en temps réel et jour après jour cette combinatoire infinie de variabilités matérielles, procédurales, humaines. Les normes antécédentes peuvent et doivent aider à cadrer, à protocolariser ce qui peut l'être, mais on ne peut mettre à la porte l'activité qui s'invite, et heureusement, pour gérer à tout moment les rencontres de rencontres. Aucun protocole, aucune norme antécédente, aucune prescription ne pourront évacuer des trous de normes. L'anticipation exhaustive est *impossible*, l'appel à des êtres capables de produire des savoirs locaux, investis dans la situation à vivre, capables par là de se donner des normes pour traiter ces lacunes normatives, ces rencontres de rencontres, est inéluctable : l'obligation à renormaliser la situation est un fait universel.

Mais qui sont ces êtres à qui est fait obscurément appel pour combler ces trous de normes, pour renormaliser ces protocoles, plus ou moins dans l'infiniment petit ? Des êtres qui tentent de vivre en santé. Et vivre en santé n'a jamais pu être ceci : accepter, sans en même temps juger cet usage, de se faire pur instrument d'injonctions, de trajectoires d'agir pré-pensées par le milieu, pré-pensées par d'autres. On nous demande de faire, d'agir, de produire : soit, c'est normal. Mais se rend-on compte qu'il y a un *cogito* de l'agir, aussi « basique » que celui qui permettait à Descartes de fonder la connaissance vraie ? Je ne puis jamais faire usage de moi-même sans évaluer en même temps cet usage que je fais et / ou que l'on fait de moi-même.

Donc la tendance à la renormalisation est un fait universel parce que d'un côté, l'exhaustive anticipation par les normes antécédentes est *impossible*. Mais elle l'est aussi parce que cette anticipation exhaustive est de l'autre côté, à proprement parler, *invivable*, atteinte à la santé. Et en ce sens, cela veut dire que dans l'effort de renormalisation, il y a *évaluation*, évaluation de l'usage plus ou moins sain qui doit, en nous, orienter cet effort. N'être qu'un point agissant au croisement des déterminations d'un milieu anonyme, écologique mais bien plus profondément humain, n'est qu'une vie en déshérence, malade. La santé commence avec la tentative de redessiner partiellement le milieu à vivre, en fonction de ses propres normes façonnées par son histoire. *Rien n'est donc entièrement prévisible* dans la confrontation ici et maintenant entre les normes antécédentes, leurs lacunes et les normes de « santé », propres à la personne, convoquées pour gérer ce qui n'a été ni

prévu ni encore vécu par quiconque. Cette confrontation crée donc un nouveau point singulier d'histoire au cœur de l'activité, au cœur du travail, et ceci réalimente cette variabilité des situations, non assimilable, non anticipable par les protocoles, en un premier temps. Face à une panne, face à un vide juridique ou réglementaire, face à un cas social particulièrement enchevêtré, chacun traitera ces « trous de normes » en puisant dans un univers de ressources personnelles, hiérarchisé par son complexe de valeurs du moment. Ce faisant, son choix de traitement va s'inscrire dans l'historique du milieu technique et social, fabriquer de nouvelles micro-jurisprudences qui font histoire, déstabilisent le protocole et l'obligent à se remettre en chantier. La nécessité de faire norme, comme opportunité même minuscule pour la santé de chaque humain à l'œuvre - santé qui renvoie à la singularité de son histoire -, renforce l'impossible standardisation de l'agir, qui se fonde au contraire sur la relative interchangeabilité des humains. Un technicien Méthodes, qui a conçu les séquences opératoires de postes d'usinage sur chaîne, revenant quelques semaines plus tard, ne reconnaît pas sa séquence dans les multiples renormalisations opératoires reconçues dans l'activité elle-même. Par là même se réalimente le cycle des renormalisations, convoquées chaque fois par la dimension non standard des situations à gérer.

Parce que l'*impossible* est aussi *invivable*, parce qu'il y a inéluctablement à débattre avec le tissu des normes antécédentes, est renouvelé jour après jour ce fait absolument universel des « renormalisations » de l'activité.

Mais si l'activité remet ainsi perpétuellement en histoire des zones variables de normes antécédentes, cette dynamique n'est à peu près jamais localisée au seul niveau des débats et évaluations individuels. La confrontation au tissu des normes antécédentes, le traitement des trous de normes comporte toujours plus ou moins une gestion collective. Mais justement : ce collectif n'est *jamais* donné : il n'est jamais donné dans son traitement particulier des rencontres de rencontres. Chaque équipe dans les industries de process traite les variabilités, les modes dégradés, hiérarchise les points de vigilance des installations selon des historiques et des choix d'équipe. Les équipes soignantes hospitalières doivent pouvoir se transmettre l'une à l'autre leurs propres historiques, singuliers, de relations avec des patients toujours nouveaux.

Surtout, le collectif n'est jamais donné dans sa composition. Il est indéfiniment variable dans le temps, dans l'espace, infiniment plus labile que les interactions prévues par les protocoles, par les organigrammes. La façon dont se cimentent plus ou moins ces groupements pertinents de l'agir collectif, les vecteurs de communication (parfois d'avantage verbaux, ou plutôt gestuels) par où se cristallisent ces normes endogène sont toujours à découvrir, comme le sont les renormalisations elles-mêmes. Car ces cristallisations collectives se fabriquent dans le mouvement même de ces renormalisations. Comme celles-ci, elles sont relativement inanticipables. Elles sont aussi, comme elles, habitées intérieurement par des mondes hiérarchisés de valeurs. Renormaliser, c'est aussi *choisir* avec qui échanger des coups d'œil, quoi mettre en commun, avec qui, quel patrimoine construire – ou détruire - au fil des jours. Sans partage de valeurs communes – un partage plus ou moins explicite ou implicite, plus ou moins obscur -, l'activité *et*

particulièrement l'activité industrielle serait un monde figé d'atomes humains, d'atomes non « crochus », sans affinités électives, dont le ballet formel préconçu dériverait vite dans l'inefficacité et les risques en tous genres.

C'est sans doute par là que le fait universel de la renormalisation prend sa vraie dimension historique. C'est par ces cristallisations collectives enchevêtrées, que cheminent d'incessantes circulations à double sens, entre les choix de société, les politiques des Etats et des communautés de divers ordres et les dramatiques individuelles. C'est dans ces circulations qui transitent entre milieux de travail et milieux de vie, que se forment et se déforment les valeurs qui regardent le vivre ensemble. C'est là que communiquent sans discontinuité la grande et la petite histoire.

Question : que vont faire les dirigeants, et notamment les gouvernements de travail, de ces cristallisations collectives plus ou moins pertinentes ? Ressources, points d'appui, lieux d'interrogations fécondes sur les stratégies, les efficacités, les modes de management - ou indifférence, voire défiance par rapport à ces points de résistance au pouvoir prescriptif des normes antécédentes ?

Cette confrontation entre normes antécédentes et tendances aux renormalisations, cette dialectique entre l'*impossible* et l'*invivable*, est très probablement un fait universel. Elle est sans doute ce qui peut le plus profondément nous pousser à nous reconnaître comme *semblables*, à travers les différences sociales et culturelles forgées dans l'histoire.

Aussi bien, les localiser aujourd'hui dans les formes les plus identifiables de ce qu'on appelle « travail » dans nos sociétés occidentales, ne signifie en rien que l'activité ne s'invite pas, avec son potentiel de dramatiques, dans toutes les configurations industrielles dont les entreprises humaines, font l'expérience, sur la planète. Bien sûr, ce qui va se définir comme normes antécédentes sera approché différemment, par exemple dans les situations de précarité économique et vitale. Plus généralement, comment retravailler cette notion dans le spectre immense des situations recouvertes par le vocable de travail « informel », aujourd'hui très largement dominant dans le monde ? Quant aux dispositions à renormaliser, elles véhiculent tout autant de confrontations de valeurs de vie que dans les quelques exemples ci-dessus évoqués, même si l'apprentissage à faire de celles-ci, parce qu'elles sont plus « exotiques », exige une démarche de bien plus longue haleine.

Ainsi, s'instruisant auprès des populations socialement ou ethniquement en marge de la vie économique et civique brésilienne, Paulo Freire, par exemple, avait pu suggérer à quel point pour ces populations « défavorisées », leurs activités de survie étaient tissées de valeurs plus ou moins alternatives de vie collective.

Sans doute en chaque point de nos configurations de vie passées et actuelles, nous avons à nous mettre en quête de ce qui se tisse dans ces débats de normes. Mais que l'activité, comme creuset de dramatiques, ne soit pas supposée y être invitée, reviendrait à dire que les êtres présents dans ces configurations ont cessé d'être nos semblables.

Débats de normes, monde de valeurs

S'il y a débats de normes dans l'intime, su ou insu, c'est que les personnes, les cristallisations collectives doivent en permanence arbitrer entre le degré de pertinence - et donc de respect - des normes antécédentes et la nécessité de les transgresser, de les déplacer, de les modifier. Il faut bien alors des critères pour trancher, et tout choix s'opère au nom de ce qui *vaut* plus ou moins. Normer quand il y a trou de normes, renormaliser quand il faut réajuster ou enfreindre telle région des normes antécédentes suppose que les protagonistes des choix dialoguent, dans l'explicite ou l'implicite, avec un univers de valeurs déjà là.

Pourquoi fermer les yeux ou au contraire signaler un défaut de fabrication dont je ne suis pas responsable ? Pourquoi décider de parler lentement à un immigré en difficulté linguistique plutôt que de hâter les entretiens et réduire les temps d'attente d'une file d'usagers ? Pourquoi perdre mon temps à instruire un stagiaire au risque d'aggraver le retard déjà accumulé sur mes tâches urgentes ?

Aucun choix n'est le produit de l'aléatoire, ou alors les hommes sont des girouettes. Impossible d'esquiver ce fait, pour qui a déjà accepté de voir en l'opérateur son semblable, que ses normes de comportement - résultat de choix - supposent en lui dialogue avec son univers de valeurs. Et que cela se produise dans l'infiniment petit ne signifie en rien que ces valeurs de vie soient insignifiantes, résiduelles.

Dans les micro-exemples ci-dessus, n'y -t-il pas quelque chose comme ceci : quel poids donner à la solidarité ? Et une solidarité à étendre à quel territoire de l'humanité ? Solidarité avec qui ? Jusqu'où ? Jusqu'à quel prix ? A quel coût ? Cela complique les choses : mais que faire ?

Pense-t-on alors pouvoir prouver que les opérateurs *ne sont pas* en proie à ces micro-drames, d'où résulte la norme de leur comportement ? Le prouver comment ? A l'aide alors de modèles plus simples, capables de construire des processus standardisant ces procédures de choix ? Par exemple par un calcul coûts/avantages bien compris ? Ou par l'appartenance des agents à telle catégorie sociale, professionnelle ou situationnelle, régulant par avance leurs comportements en valeur face à ces divers aléas de la vie industrielle ? Plaisanterie, si on s'en tient là. Certes ces modélisations sont à prendre en compte. Mais s'y complaire est à nouveau produire de l'incommensurabilité entre ceux aptes à modéliser en exterritorialité l'activité des autres et ceux dont l'activité se révèle ainsi être le produit d'une mécanique axiologique.

Sur cette prise axiologique de l'activité, tout sans doute peut être dit, car rien n'est simple ni stable. Les « valeurs » n'existent pas comme un donné extérieur aux dramatiques de l'activité, extérieures aux expériences vécues, lesquelles au contraire n'arrêtent pas de les retravailler, les re-hiérarchiser, les redéfinir. Tel qui manifeste aujourd'hui pour la protection d'un écosystème rural donnera demain en ville sa préférence au véhicule privé, pour des raisons qu'il pourrait d'ailleurs sans

doute justifier. Dès qu'on tente de les définir, de les décliner concrètement, les risques de contradiction entre elles et en nous affleurent.

Néanmoins, on peut dire que l'activité s'ordonne aujourd'hui selon deux types de valeurs tout à fait distinctes (cela n'a pas été toujours ainsi et nul ne peut dire s'il en sera toujours ainsi) :

- les valeurs quantitatives, et particulièrement monétaires, puissantes par leur simplicité, leur maniabilité, leur commensurabilité. Mais le secret de leur succès est d'être de pures anticipations ou de purs résultats d'activités qui disparaissent sous ceux-ci. Ces valeurs peuvent être un motif, un objectif, donc une valeur pour l'activité, mais elles ne sont jamais tissées dans l'activité, dans le moment même où elle doit choisir ce qui vaut mieux. Choisir de gagner plus au détriment de ses voisins de travail, une prime au risque de sa santé restent des choix. Ce ne sont pas des comparaisons de chiffres sur une échelle numérique de valeurs. Même entre deux quantités, un choix reste un choix, qu'on ne peut à son tour réduire à une détermination quantitative, sans supprimer du même coup le choix. Or, l'activité comme invitée dans tous les moments de nos vies, ne nous laisse pas ce choix, on l'a rappelé, de ne pas choisir, de ne pas renormaliser ;
- *les valeurs « sans dimensions »*. Sans dimensions parce qu'elles n'ont aucune unité de mesure pour comparer leur grandeur ou leurs degrés d'intensité propres, et pour les comparer entre elles. Rien ne dit non plus quelles affinités, quels liens de conditionnant à conditionné elles peuvent exhiber, ni leur degré d'extériorité les unes aux autres. Les réponses peuvent infiniment varier selon les circonstances. La promotion de la santé est-elle concevable sans la démocratisation de l'accès aux savoirs. Mais comment chacun va-t-il définir la santé ? Et la démocratisation du savoir ? La justice est-elle inséparable de l'égalité ? Mais de quelle égalité parle-t-on ?

De ces valeurs sans dimensions, tout en effet peut être dit. Elles font signe vers des « biens » non mesurables. Mais ces biens peuvent ne renvoyer qu'au seul protagoniste de l'activité (*sa* propre santé, *son* propre bien-être) ; ou au contraire ces biens peuvent être progressivement dénommés « communs », au fur et à mesure que leur horizon absorbe davantage de « semblables », d'êtres que nous jugeons implicitement comme semblables à nous, et destinés à en bénéficier au même titre que nous ; cela peut aller de ces « cristallisations collectives » générées dans le travail et la vie sociale, jusqu'à englober explicitement l'universalité humaine. Ainsi, ces « biens » peuvent intégrer divers niveaux d'espace et de temps. Mais même le bien commun universalisé, que vise-t-il ? Les peuples habitant aujourd'hui la planète ? Ou vise-t-on un temps plus dilaté, celui des générations à venir ? Jusqu'où cette visée prend-elle encore sens ?

Ces valeurs sans dimensions, dans la mesure où elles sont opérantes dans l'activité, sont, elles, tissées *dans* l'activité. Elles n'ont pas d'existence entièrement séparable des protagonistes de l'activité, de leur expérience, parce que cette activité, cette expérience, au moment même où elles invoquent ces valeurs, retravaillent, redécouvrent en permanence le contenu et la définition de celles-ci.

Ajoutons encore cette double remarque, la première, évidente, la seconde beaucoup moins :

- *d'un côté*, comment dans nos sociétés marchandes donner corps et chair à ces valeurs sans dimensions ? Pour nous-même, le soin de notre santé, notre goût pour le savoir, notre appétit de découverte de terres et d'êtres nouveaux nous obligent, pour une part à ordonner notre activité à des valeurs quantitatives monétaires, comme un intermédiaire obligé. Et ceci est massivement vrai au niveau des instances politiques auxquelles est délégué le soin de donner forme et vie à ces valeurs sans dimensions. « La santé n'a pas de prix », certes ; mais dans un monde aux ressources limitées, tout Etat doit faire voter un budget de la Santé. La gestion des Biens communs doit négocier sa déclinaison en indicateurs quantitatifs, en valeurs monétaires. Les ONG qui se définissent par le fait d'être au service de valeurs sans dimensions (attestant par là même - comme d'autres activités sociales ou associatives - la capacité de ces valeurs à investir l'activité), doivent *économiquement* gérer leur mission ;
- *de l'autre côté*, et inversement, si toute activité industrielle est traversée de débats de normes incluant un univers de valeurs sans dimensions, il est impossible de produire des valeurs, au sens économique et marchand, sans requérir continuellement, de la part des producteurs de biens et de services, un secours positif de ces valeurs sans dimensions dans le déroulé de leurs activités ; sans une attente discrète, le plus souvent non dite, de « renormalisations » efficaces et productives. *Au cœur même des systèmes marchands, les valeurs sans dimensions sont omniprésentes.* Ce qu'actent, mais passablement en mineur et généralement très loin des vrais arbitrages, la notion et les pratiques de « gestion des ressources humaines ».

Pas de naïveté donc sur cet univers de valeurs qui s'incorpore dans ces myriades d'arbitrages industriels par lesquels adviennent et se produisent nos sociétés modernes. Tout peut en être dit et le contraire de tout, d'où la tentation, énorme, de dauber cet univers si peu « rationnel ». A ceci près, pourtant, *où tout peut basculer en un sens ou dans un autre* : des valeurs sans dimensions sont liées à tous nos actes de la vie sociale. *Sommes-nous prêts à nous regarder les uns les autres, et surtout ceux dont nous passons commande d'activité, avec ce regard-là ?* C'est là que l'on touche à un point de résistance majeur. C'est dans la réticence ou le refus d'incorporer en nous-mêmes cette évidence à l'égard des autres, que naissent les germes de barbarie et la dégradation de la démocratie. C'est dans l'aveuglement à cette signature d'humanité, toute ambiguë, floue, labile qu'elle soit, que s'origine la présentation usurpée des normes antécédentes en « lois ».

Pas plus celui qui commande ou requiert de l'activité que celui doit en fournir (chacun est d'ailleurs *plus ou moins* simultanément sur ces deux rôles, le plus ou moins pouvant varier considérablement) ne peut être sur ce point, et quoiqu'il en laisse apparaître, au clair avec lui-même. Sur la définition, sur la hiérarchie de ce monde des valeurs, qui vont peser en fin de compte sur les normes de l'agir dans leur degré d'acceptation ou de confrontation avec les normes antécédentes, pour partie, tout est perpétuellement remis en jeu. Quelles normes antécédentes seront considérées comme les « nôtres », à l'aune de notre propre univers de valeurs du

moment ? Quel espace culturel, social, historique faisons-nous nôtre pour nous considérer comme partenaires et co-producteurs de telle région des normes antécédentes – par exemple la Déclaration des droits de l’Homme et du Citoyen ? Et à partir de quand, en vertu de quel espace, de quelles valeurs qui nous soient davantage propres à nous-mêmes, allons-nous au contraire prendre des distances, contourner, rejeter telle autre région de ces normes antécédentes, engageant ainsi un processus de renormalisation ? Comme tenter de retravailler, de déplacer telle répartition appauvrissante des tâches, tel organigramme, telle manière de fixer des objectifs de productivité ou de qualité, mais aussi, plus ou moins dans la continuité, prendre des distances avec telle politique de l’immigration, telle disposition réglant les échanges commerciaux entre les pays de la planète.

Quel équilibre, quels arbitrages à construire entre valeurs sans dimensions et valeurs quantitatives, pour nous, pour les stratégies de nos entreprises, pour l’autogouvernement de la planète ? Toutes ces questions, dans l’infime ou dans l’explicite, pourraient être à déplier dans toutes les entreprises de la vie économique, sociale, culturelle, où nous avons à mettre en synergie des activités. Que cette synergie prétende se gérer à l’autorité, par la seule force des normes antécédentes, ou bien fasse plus ou moins droit à la mise en débat des dramatiques de l’activité : quel que soit le choix fait, aucune entreprise n’y échappe, et c’est produire de la crise et bientôt de la violence que de tenter de gouverner quelque entreprise que ce soit dans la cécité du rapport entre agir quotidien et univers des valeurs.

Rien n’est donc simple, certes, mais ce qui au moins est sûr, c’est que rien n’est joué d’avance pour personne. Nul n’a la clef universelle qui l’autoriserait à gouverner « scientifiquement » l’activité des autres. Cela n’est nullement synonyme d’immobilisme ou d’impossibilité d’agir. Cela doit simplement conduire à ce constat minimum d’humilité que notre engagement démocratique, s’il existe, commence là.

De la contradiction entre argent et activité

On peut raisonnablement penser que l’histoire de nos sociétés humaines se déploie en permanence à travers diverses formes de contradiction. Chaque époque a probablement ses formes dominantes, plus ou moins pacifiées et constructrices, plus ou moins violentes et destructrices. Si on accepte le constat que l’on vient d’évoquer, si on accepte ce *cogito* de l’agir industriel, on mesure mieux comment dans notre univers marqué par l’emballage marchand va proliférer la contradiction entre l’activité et l’argent.

Si tout advient dans nos sociétés à travers ces dramatiques de l’activité, à travers ces débats entre normes antécédentes et tendances aux renormalisations, aucune balance ne permet de soupeser le coût ou la valeur de ces arbitrages. Les valeurs quantitatives marchandes font certes poids sur les plateaux, mais *et* ce qui est localement mis sur ces plateaux par chacun *et* l’acte même d’arbitrage échappent à

tout étalonnage. Ne serait-ce, rappelons-le, que parce les valeurs sans dimensions qui entrent en confrontation avec les valeurs inspirant les normes antécédentes, ont toujours une dimension locale, resingularisées - retravaillées qu'elle sont jour après jour par les activités et expériences de chacun. Cet enchevêtrement d'arbitrages, qui nourrit ce qu'on peut appeler des « dramatiques d'usage de soi » ; qui s'enracine dans le corps biologique, lequel devient par là corps historique, mais qui selon les cas, implique les horizons culturels les plus larges, les plus généreux, échappe donc à toute procéduralisation.

Ce n'est donc pas une grandeur quantifiable, qui pourrait s'évaluer en unités additives, ni même une grandeur intensive dont on pourrait mesurer les degrés, comme on le fait de la température. Au cœur donc de la vie et de l'histoire se niche une réalité profondément énigmatique, *l'activité*, qui échappera toujours à toute modélisation, catégorisation, savoir disciplinaire, instrument de mesure. Il faut savoir accepter et vivre ensemble avec cette énigme, objet d'enquête studieuse et non de calcul triomphant.

Comment ne pas s'inquiéter alors de cet emballement marchand : gérer toujours plus la vie sociale, y compris la survie physiologique, à travers l'argent, comme seul instrument et critère ? Il n'y a là nulle « robinsonnade », ni vœu de retour à une société du troc, ou mise en question farfelue de la circulation monétaire ; ni non plus la réitération d'une louable mais facile dénonciation de la déshumanisation par l'argent roi. *Ce qui est en jeu ici est la mise en regard de ce que l'on sait aujourd'hui de l'activité –industrielle - humaine avec la nature de l'échange et de la capitalisation monétaires.* Alors on peut mesurer le risque qu'il y a d'approfondir les modalités d'évaluation et de décision relatives au destin des activités humaines à partir de ce qui leur sera toujours partiellement inassimilable. Bien que contestée à travers le monde, cette forme de « rationalité », de « pureté » gestionnaires ne cesse avec la mondialisation des échanges de gagner du terrain.

Cette contradiction entre rétribution monétaire et activité de travail n'est certes pas nouvelle. Au cœur des inégalités sociales, pour les produire et pour les maintenir, elle a été progressivement « apprivoisée », civilisée, à travers les luttes sociales. Des points de repères, des garanties négociées ont, peu à peu et toujours provisoirement, pacifié cet échange impossible : statuts professionnels, grilles d'avancement et de classification...là où la relation de travail a été juridiquement régulée. Mais ces luttes, cette confrontation se sont presque toujours opérées – et c'est parfaitement compréhensible - autour de l'échange monétaire, autour du temps légal réglé par cet échange, et très rarement autour de la mise en visibilité du contenu même de cet échange sans mesure.

On peut le comprendre. On peut plus facilement se battre sur un rééquilibrage monétaire, d'où peut dépendre la survie quotidienne, que sur la mise en visibilité d'arbitrages internes aux activités qui situent les limites et /ou les oppressions des normes antécédentes. Mais si les valeurs de vie collective, au cœur de ces arbitrages, ne sont pas dépliées dans ces confrontations et ces négociations, la vie des contradictions sociales se déplace et prolifère sous d'autres formes, les alternatives, dans leur profondeur, n'émergent pas sur le long terme de la peine féconde des hommes.

Avec l'obsession et la tyrannie du résultat financier, la contradiction argent/activité prolifère ainsi sourdement au cœur de l'espace social. Décalage qui, dans les myriades de situation de travail produit des frustrations, des crises, des retraits, du dégoût, de la non qualité... S'agit-il de « non reconnaissance » du travail ? Sans doute, ce terme peut indiquer cet écart entre la gestion aux indicateurs quantitatifs, comptables et le coût en gestion de dramatiques de tel résultat ou absence de résultat. Mais ce terme reste ambigu car le consensus qu'il ménage peut laisser inexploré ce qu'il y a à reconnaître et sur quels horizons ouvre cette reconnaissance.

Par exemple, créer jour après jour dans son voisinage de travail une cristallisation collective où circulent, dans l'implicite, des savoirs et des normes endogènes résultant de la mise en commun de valeurs, c'est la condition *sine qua non* tant d'une certaine efficacité que d'une vie acceptable au travail. C'est à travers elles que se développent le goût, la santé, une certaine puissance d'être au travail. Mais faire vivre quotidiennement de tels liens est un effort, un choix, un choix *d'usage de soi* à renouveler sans cesse : dialogue de chacun avec son univers de valeurs, arbitrages répétés en faveur de biens communs locaux, plus ou moins articulés sur des valeurs sans dimensions, d'échelle beaucoup plus large. Ces petits riens parfois (écouter le matin les soucis personnels de sa collègue de bureau dont on sait que, contraints au silence, ils plomberont tout le jour son attention et sa disponibilité), ces **normes endogènes** (se transmettre, de service à service, des informations pertinentes qui n'ont « normalement » pas à transiter par ces voies-là), peuvent déployer prodigieusement l'efficacité d'un milieu de travail. Avec quel étalon de mesure l'évaluer ? voire le rémunérer ? Et en ce cas, rémunérer qui ?

Qui ne voit que méconnaître ce sillon indéfiniment re-creusé, en écart par rapport au *gouvernement par les seules normes antécédentes*, qu'individualiser à outrance les salaires, c'est affaiblir cette source d'efficacité et cette ébauche d'autogouvernement pacifié des humains ?

Cette contradiction activité/argent, nul ne peut la supprimer aujourd'hui, sans risques plus grands encore pour la vie collective. Mais ce qui nous est imposé, c'est de l'assumer, de tenter de vivre avec. L'essentiel est là : l'apparente rationalité en bulldozer des gestions à la calculette ne peut conduire en fin de compte qu'à l'effritement progressif des valeurs de bien commun, celles qui tentent de construire l'autogouvernement pacifié des humains.

Soit l'évaluation des téléopérateurs au seul nombre de communications passées par unités de temps. Voile est mis sur les conditions réelles des appels, l'exigence d'un temps nécessaire à l'établissement d'un minimum de relations singularisées avec l'appelant. Soit, je « dribble » le client, comme on l'a dit plus haut. À d'autres de payer les pertes et les gâchis qui en résulteront : « ce n'est pas mon affaire ! ». Ainsi se déplace le curseur des arbitrages de l'activité, d'un bien commun à large horizon vers un « bien » à petit horizon individuel.

Certes, la rapidité des appels permet d'économiser du temps, donc de l'emploi, donc de la masse salariale, ce qui figurera au tableau d'honneur des comptes de l'entreprise. Mais ce sera autant de *temps-problèmes* rejetés ailleurs, transmutés en

insatisfaction, agressivité, à traiter éventuellement par d'autres acteurs déjà surchargés par les effets critiques de cette externalisation et dont les demandes de création d'emploi feront l'objet de conflits sociaux. Et par ailleurs, qu'eussent été les comptes de l'entreprise en question si elle avait eu comme objectif de mettre en visibilité le déploiement des renormalisations fécondes porté en potentiel par ses téléopérateurs ? Certes il eût fallu renoncer au *gouvernement* des salariés ou de tous autres protagonistes *par les seules normes antécédentes*. Mais cela ne fait que renforcer l'idée que le politique est déjà omniprésent dans les débats de normes de l'activité.

Dès lors donc que fonctionne le seul critère des valeurs monétaires, la capacité à penser son usage de soi industriel à des échelles humaines plus larges est affaiblie. Rien ne se produit, et donc rien ne s'échange sur un marché, sans du travail vivant à la base. Mais le travail vivant ne produit rien de *valable* à la seule calcullette.

La marchandisation, pas plus que la mondialisation ne sont forcément unilatéralement négatives. Le maintien en l'état des emplois, des statuts, des formes techniques, des relations interhumaines entraînerait une rigidification des situations de vie, qui n'est pas la loi de l'histoire des groupes humains. Mais la fascination du chiffre conduit soit à menacer les efficacités des organismes qui veulent ne se régler que par elle, soit à faire payer par d'autres les pots qu'elle casse (chômage, atteintes à la santé, insécurité). Et elle menace jour après jour la souterraine édification de « biens communs » susceptibles de cheminer à travers les innombrables débats de norme de l'activité.

Constater cette contradiction croissante n'implique donc nul dogmatisme ni solution à tirer du chapeau de ces mondes de confrontation. L'évaluation monétaire est un outil social puissant : facteur d'autonomie parce qu'il nous laisse libre de l'usage de notre rétribution ; indicateur possible d'efficacité collective quand il n'est pas exclusif ; partenaire d'une pensée universalisante quand il accompagne sans hégémonie les échanges interculturels. Mais quand il est opérateur de cécité aux dramatiques de l'activité et de la vie, alors vient le temps des crises multiformes, rampantes ou violentes, se déplaçant du travail à la famille, de la famille à la cité, de la cité à l'arène politique, avec retour sur les lieux de travail. Les hommes et les femmes peinent de plus en plus à se reconnaître comme « semblables ». C'est alors une sorte de *guerre de tous contre tous*. Chaque individu mais surtout chaque corps de métier, chaque corporation, chaque catégorie cherche à faire valoir ses intérêts propres, ses conditions de vie mais aussi de survie, par des coups de boutoir explicitement indifférents à ceux des autres. Lorsque semble disparaître au plus haut niveau l'essai de construire la compatibilité des « biens communs » avec un bien « de tous », on comprend comment peut se rétrécir ainsi la revendication sociale. Mais ne sont pas dépliées alors de véritables alternatives politiques. Le gouvernement par les seules évaluations quantitatives et financières se circonscrit à des espaces, limités, restrictifs où se définissent drastiquement ses intérêts (la personne embauchée, le budget du service, les comptes de l'entreprise, de la firme multinationale) : « hors

de moi et après moi, le déluge ». Quelles valeurs politiques de bien commun peuvent avoir leur chance quand elles sont tuées dans l'œuf, dans le quotidien de l'activité ?

Ni démagogie ou cacophonie...

Comment donc agir positivement sur cette contradiction ?

Si l'**activité** s'invite en toute situation humaine, si prime l'absolue nécessité de faire place à cette invitée que nous n'avons pas inventée, alors il faut renoncer à tout unilatéralisme, à tout *a priori* de dénonciation discriminante. En un premier temps au moins, nous sommes tous impliqués, tous partie prenante au même titre des débats qui la traversent. Personne n'est hors-jeu, « ni en bien, ni en mal ». Si « ergologique » renvoie à ce fait de repenser nos démarches de savoir, nos diagnostics et nos projets de vie, en redonnant sa place à cette **invitée-énigme**, alors toute position simplificatrice nous est interdite. Pourrait être qualifiée alors de « démagogie ergologique », le fait de ne s'absorber que dans le négatif, d'imputer sans bénéfice d'inventaire tout ce négatif à une partie de l'humanité, et de prétendre détenir *a priori* les clefs de résolution de la contradiction.

Comme tentative de vivre, en santé, dans un milieu qui ne nous a pas attendu pour être et produire ses normes d'existence, l'activité est une dimension universelle de la vie humaine, mobilisant du plus infinitésimal au plus général nos capacités de savoir. C'est sans doute, on l'a noté, la voie la plus profonde pour penser notre commensurabilité, pour viser un humanisme qu'on peut appeler pour cette raison, énigmatique.

Impossible donc d'exclure *a priori* quiconque d'une entreprise qui vise à réévaluer les régimes possibles tant de **production de savoirs** que de **gouvernement humain** (gouvernement du travail, gouvernement politique, gouvernement de la planète). Cela veut dire que nous ne nous autorisons pas à présupposer en tout être ou toute catégorie, face à nous, une absence de dramatique de l'activité. Toute politique qui aujourd'hui partirait de camps retranchés – « eux » et « nous » - sera victime ou fera des victimes de son simplisme anthropologique.

Cela a une pertinence particulière dans les formes de construction d'alternatives aux crises qui traversent notre présent. La tentation est forte – et là aussi compréhensible quand la misère, l'injustice réfutent notre effort de vivre - de fonctionner sur ce type d'opposition. Mais dès qu'il s'agit de désigner qui est *nous* et surtout *eux*, les voix assurées soit fonctionnent à la catégorie stigmatisante, soit deviennent inaudibles. Sauf sans doute quand il y a repli sur les identités communautaires, qu'il y a lieu de reconnaître mais à partir desquelles on ne bâtira jamais un « monde commun ». Fonctionner à la catégorie permet de ne jamais singulariser, donc d'éviter les dramatiques toujours partiellement locales, individuelles, les creusets où se rejouent en permanence les contradictions de notre histoire (à travers notamment ces *entités collectives à géométrie variable*). On

attribue aux catégories une disposition à agir homogène et cohérente qu'on ne trouverait jamais en l'état chez les êtres historique réels.

Certes, des lignes de démarcation tendancielle ont pu nettement se construire au cours des décennies passées, fondées sur de réelles et profondes inégalités de classes. Elles ont alimenté des luttes sociales, qui ont pu à la fois profondément civiliser notre monde, et le plonger ailleurs dans des dérives. Aujourd'hui où ces lignes de démarcation « classantes » se sont profondément délitées, territorialement déplacées, désigner l'en deçà et l'au delà revient à cristalliser, figer des oppositions que des dynamiques alternatives ont pu et pourront déplacer. Clairement, cela signifie que ce gouvernement gestionnaire par l'argent n'obtient pas les contraintes d'arbitrages, y compris au sein de multiples catégories mandatées pour le faire fonctionner.

Dans toutes les chaînes de commande de l'activité, acceptation ou mal-être de telles formes de gouvernement et de gestion se disputent les dramatiques de l'activité. Aucune catégorie sociale, aucune catégorie professionnelle n'est à l'abri de tels débats, même si les avantages financiers peuvent, le cas échéant, efficacement les faire taire. On connaît les dégâts que peuvent produire chez les cadres, à divers niveaux de responsabilité, ces *stratégies-calculette*. A tous les niveaux de la chaîne, les débats de normes, quand ils convoquent des valeurs irrémédiablement en conflit, produisent des pathologies, des altérations de la santé, qu'on fera éventuellement passer pour des problèmes de santé « publique ». Mais si on sait y prêter attention, on sera sensible aussi à toutes les potentialités de gestion alternatives en attente ou en souffrance, à divers niveaux des fonctions d'encadrement, voire de direction.

Pour ces raisons comme pour d'autres, chausser les lunettes de l'activité pour contribuer à requestionner (comment gouverner la vie sociale, le travail) ne peut conduire à faire l'impasse sur quiconque. *Tout le monde travaille*, y compris ceux qui, pris entre de multiples commandes plus ou moins contradictoires, ont pour mission d'encadrer et contrôler le travail des autres. Tâche lourde et difficile, prise entre la tentation dominante de l'autoritarisme oppressif et sans phrases et le souci de s'instruire des « rencontres de rencontres » dont chaque milieu de travail est traversé. Respecter chacun parce que nul n'échappe aux débats de normes, c'est peut-être l'« impératif catégorique » de base sur lequel fonder une politique démocratique.

On ne peut fonder une politique sur une démagogie ergologique, définie comme cécité anthropologique. Elle conduirait directement à ce qu'on pourrait appeler une « cacophonie ergologique ». Passer commande d'activité en décidant d'être aveugle aux dramatiques et savoirs investis de ses protagonistes, produira de la crise « quelque part ». En interne ? En externe ? Et où ? Mais tenter de donner visibilité, de mettre en mots - dans la mesure où c'est possible - les renormalisations de l'activité, ne saurait signifier non plus leur « donner raison » *ipso facto*. Ce n'est pas parce que l'on travaille que l'on est pour autant tout beau, tout gentil. On a fait, de ce point de vue, *l'éloge des normes antécédentes*. Pour une part d'entre elles, ont transformé en règles de vie des valeurs, des expériences, des patrimoines collectivement validés. A l'opposé, il arrive que les valeurs

propres des protagonistes, celles qui pèsent sur leurs renormalisations, soient étriquées, irresponsables, bref « discutables ». Même ces entités collectives à géométrie variable, ces cristallisations provisoires, pourtant essentielles aux efficacités et santés dans les organisations, peuvent dans certains cas se comporter comme excluantes, voire soutenir des pratiques de harcèlement au travail.

La question n'est donc pas de dissoudre les normes antécédentes en chapelets de normes locales, plus ou moins compatibles, issues des seules renormalisations - véritable « cacophonie ergologique ». Elle est d'interroger les savoirs et les choix brassés dans ces renormalisations, dans la mesure où ils ont, tous, *une part de pertinence liée à ce que les normes antécédentes ne pouvaient pas anticiper*. Manquer à se laisser interpellé par eux, c'est hypothéquer, dès ce niveau, la construction d'une idée forte de la culture et d'une authentique « disponibilité » démocratique. Après, il faut trancher parce qu'aucun niveau de la vie sociale ne peut survivre dans la cacophonie normative. Mais on aura créé les conditions pour construire des normes enrichies, des normes *instruites*. Des normes « instruites » et à ré-instruire continûment.

...Ni angélisme

Mot pour penser l'énigmatique synergie des activités humaines, des dispositions à vivre, **l'activité** s'inscrit sans doute dans une longue tradition philosophico-culturelle (qui ne l'a pas toujours désignée par ce nom). En cela, elle nous rend tous « semblables ». En même temps l'histoire de ces dispositions à vivre a creusé dans l'humanité des différences, des inégalités profondes. Jamais fondées « en nature », certes, mais l'angélisme ergologique ici serait tout aussi peu fondé que, plus haut, la démagogie. Les humains ici et maintenant ne sont pas tout égaux, c'est peu de le dire, dans leurs responsabilité et leur disponibilité à agir sur la contradiction argent/ activité ; pour la maintenir, l'élargir ou la réduire.

L'appel à faire droit à cette gestion de l'impossible/invivable, à l'intelligence des rencontres de rencontres, est une matrice d'inconfort. Admettre que je ne peux ni anticiper ni comprendre les efficacités réelles, les crises, les potentialités et réserves d'alternative sans que me soit pour partie enseigné, ici et maintenant, ce traitement des *rencontres de rencontres* ; admettre que les savoirs antécédents ont des limites absolues ; admettre que rien ne fonctionne seulement aux normes antécédentes, et que des savoirs « investis » se capitalisent dans les renormalisations industrielles. Ceci heurte tous les pouvoirs appuyés sur les savoirs experts, les situations acquises. Tout ceci heurte fortement tous ceux qui ont intérêt à transformer les normes antécédentes en « lois », à *usurper le prestige de la rationalité* pour y cacher un *gouvernement* partiellement à l'aveugle de *l'activité humaine*.

Il ne s'agit pourtant que de reconnaître, toujours, que l'invitée était toujours déjà là ! Mais cela suppose humilité, apprentissage : savoir que, *pour une part*, on ne sait pas et qu'on ne peut pas savoir. Mais dans quelle situation de vie, dans quelle situation sociale admettre cela sans fragiliser sa position ?

Il y a des positions à tenir, des positions à gagner. Dans un univers marchand, les liens entre ces positions et la puissance en argent sont non pas univoques, mais étroits. Parce qu'extérieure à l'activité - qui ne cesse, elle, de ré-initialiser des alternatives -, la *norme antécédente* devient alors un instrument puissant pour produire et stabiliser des inégalités sociales, économiques, géographiques. Les dramatiques de l'activité, partiellement, remettent sans cesse en jeu les valeurs de bien commun, les re-proposent généralement dans l'implicite aux normes antécédentes, ré-instruisent potentiellement leurs choix. Le gouvernement à la norme antécédente non « instruite » (ou faiblement instruite) obture, limite les réserves d'alternative que portent, dans leur diversité et hétérogénéité, les renormalisations de l'activité.

Donc face à la contradiction argent/activité, des forces puissantes font obstacle ou au mieux problème, pour sa prise en charge assumée. D'énormes pouvoirs et intérêts, généralement économiques, font courir le risque à la planète entière de sombrer dans des conflits féroces, des rapines, voire un suicide écologique collectif. Quand il y a cynisme calculateur de l' « après moi le déluge », jouant sans états d'âme avec les masses salariales, les inégalités de ressources, les lieux de vie, la santé, seule la construction de rapports de force résolus, s'appuyant sur les lois nationales et internationales (le côté émancipateur des normes antécédentes, celui de la « violence légitime ») est de mise. Il n'est plus guère temps alors de jouer sur les arbitrages, de tenter de déplacer le curseur des débats de normes. Quand des « tueurs » ont complètement intégré l' « éthique » du résultat chiffré, l'appel à la reconnaissance du « semblable » devient dérisoire. Et la même détermination est aussi de mise face aux maffias qui plombent sur la planète le travail des valeurs sans dimension.

Construction de rapports de force : certes le catastrophisme est toujours en partie inactuel. Dans l'histoire humaine, via toutes sortes de confrontations sociales, des contre tendances ont toujours équilibré ou freiné l'instrumentation oppressive des normes antécédentes. De nos jours, toutes sortes d'organismes étatiques, internationaux, non gouvernementaux, sont venus compléter, avec leurs ambiguïtés, forces et faiblesses, ces tentatives de régulation au niveau planétaire. Mais il faut néanmoins mesurer ceci : avec le développement du capitalisme industriel et les formes de travail « en masse », des contre tendances relativement cohérentes ont pu se construire dans les pays occidentaux. Cette simplification n'a pas été sans danger, mais des pans entiers de nos sociétés de droit n'auraient, sans elles, pas vu le jour. Les innombrables renormalisations industrielles avaient l'homogénéité relative correspondant à la relative standardisation des usages productifs requis et des conditions de vie des populations travailleuses. Les valeurs sans dimension impliquées dans ces renormalisations étaient, par là même, *implicitement* partagées. Etait rendue ainsi possible une convergence relativement efficace, au prix sans doute de nombreux sacrifices, pour des luttes défensives et des projets alternatifs.

Ce n'est plus le cas. La diversité extrême des configurations d'activité dans nos pays et à travers le monde ne peut plus créer des homogénéités et des convergences implicites. Cette mise en convergence de valeurs doit désormais être travaillée dans l'explicite. Dans la continuité ou dans la nouveauté, les contre-tendances aujourd'hui n'ont pas disparu, mais elles reconduisent à des équilibres fragiles. Fragiles parce que ces contre-tendances sont éclatées, dispersées, voire en concurrence. Certaines n'échappent pas à la stigmatisation catégorielle, qui ne mène pas bien loin.

Il nous semble qu'*elles ne travaillent guère* - en tout cas pas assez - *sur le continent des renormalisations*, où se génère potentiellement des réserves d'alternatives. Pourtant, comment frayer autrement des voies de convergence pour les biens communs à construire, sinon en faisant droit à ce qui, potentiellement, nous rend commensurables dans notre destin d'humain : *la nécessité - pour vivre et gérer les « trous de normes » dans notre existence - de co-produire sans cesse un monde variablement commun ?*

Pour un Ergo-engagement

Rien de ce qui vient d'être dit n'est abstrait. Décider de se laisser interpellé par l'activité produit toujours un **basculément**, un « repositionnement » des exercices professionnels et sociaux. On voit autre chose, on use de soi autrement, on crée un rapport différent dans la relation sociale ou dans la relation de travail, quand on prend en compte *le monde de savoirs et de valeurs* qui se tisse dans l'**activité**.

On n'invente rien. Ces ébauches de basculement se produisent tous les jours autour de nous. Elles tentent régulièrement de se créer des espaces de vie. Elles n'ont pas attendu l'évocation des *valeurs sans dimensions* pour laisser celles-ci prendre pied et poids dans leurs arbitrages quotidiens ! Le problème du présent, face à l'instrumentation croissante des normes antécédentes par des critères chiffrés, est de leur libérer ces espaces : faire se croiser, renforcer mutuellement ces basculements, qui réévaluent la part essentielle des micro-crétions des hommes et des femmes – et de leur coût - dans les activités socialisées en général, dans les activités de travail en particulier.

Le travail n'est qu'une forme de l'activité humaine. La forme de travail qu'on pourrait dire *stricto sensu* (comme *prestation rémunérée dans des sociétés marchandes et de droit*, si importante dans les sociétés où s'est développé le salariat) n'est pas forcément l'alpha et l'oméga de l'activité industrielle humaine. Gérer sa période de chômage n'est pas une sinécure, c'est aussi une forme de « travail ».

Il reste que, mise en demeure d'articuler, dans sa définition juridique même, valeurs marchandes et valeurs sans dimensions, cette forme *stricto sensu* concentre particulièrement les contradictions que nous avons à assumer dans notre présent. Pour éclairer le propos général, on suggérera donc, dans ce champ-là, les

basculements fondamentaux que produit et que peut produire l'assomption du **point de vue des renormalisations**.

Soit par exemple l'exercice du métier de **préventeur**, tel qu'il se définit et se redéfinit dans le champ de la production de biens et de services. Soit il s'exerce sur des risques identifiés *a priori*, analysés risques par risques en fonction de ce que le préventeur connaît (savoirs antécédents) des matières, des produits, des postures, des normes physiologiques. De là, il produit des normes antécédentes –normes de sécurité -, avant et indépendamment de toute *activité réelle* de quelque opérateur que cela soit. Normes antécédentes d'autant plus respectables, au sens propre du mot, qu'elles combinent des décennies de travail scientifique et souvent de longues batailles pour faire reconnaître les risques liés aux postes.

Mais que sait-il, ce préventeur, des multiples renormalisations que les opérateurs auront à inventer, face aux variabilités des environnements de travail, des produits à traiter, des humains avec qui dialoguer, des formes variables de coopérations, qui se seront plus ou moins cristallisées pour gérer toutes ces « infidélités » du milieu ? Que sait-il de ces normes endogènes de sécurité, qui n'ont pas vocation à devenir « la loi » mais qui ont toutes leurs raisons d'être, développées *et* par les individus *et* par ces collectifs à géométrie variable ? Il n'a pas à se reprocher d'ignorer ce qu'il ne *pouvait* pas savoir, mais il serait fautif s'il ne cherchait pas à s'*en instruire*.

Contrairement aux risques *professionnels*, uniquement déduits des savoirs antécédents, les risques *du travail* sont, eux, situés au cœur de l'activité réelle. Ils n'ignorent ni les risques professionnels, ni les règles de prévention mais ils les retraitent selon des modalités largement inanticipables, dans l'axe de leur gestion des rencontres de rencontres, incluant dans sa cohérence provisoire des formes resingularisées d'efficacité et de souci de leur santé. Les vrais risques, tant d'accident que de maladies, sont là.

Pour faire « leur métier » ainsi repositionné, les préventeurs doivent, avec et au sein de ces *entités collectives* jamais données d'avance, toujours à découvrir, susciter des « histoires de rencontres », de rencontres de rencontres, où se jouent ces rapports resingularisés de la santé au travail. Dans ce travail d'apprentissage qui a toujours une dimension locale, émergent les **choix** qui ont présidé aux diverses renormalisations. Emergent alors les arbitrages qui portent un jour nouveau sur les relations en terme de valeurs, engagées ou refusées, dans le *travailler ensemble* des protagonistes. On peut ainsi supposer aujourd'hui que les troubles musculo-squelettiques ne sont pas sans rapport avec la qualité ou l'obstruction des arbitrages que peuvent s'autoriser à faire, dans leur entreprise, les agents adonnés à des tâches relativement répétitives : ce dont les préventeurs doivent s'« instruire ». De ce fait, même si ses savoirs antécédents restent des paramètres essentiels de son exercice professionnel, *ce n'est plus pour le préventeur exactement le même métier*.

Change en effet le statut des savoirs, des normes antécédentes, dans leur rapport aux dramatiques de l'activité : les normes qui concernent la prévention certes,

mais au delà, toutes celles qui prétendent anticiper le travail, dans la mesure où les renormalisations concrètes en marquent *globalement* les limites. Les normes endogènes de préservation de la santé s'incluent globalement dans le tout de la gestion des rencontres de rencontres, et donc se confrontent de façon critique à des zones plus ou moins larges des normes antécédentes.

S'instaure potentiellement un nouveau rapport entre les « proposants » ou « imposants » de normes antécédentes et les protagonistes des activités. Rapports plus respectueux de la réalité des vies industrielles, des modalités réelles selon lesquelles les entités économiques et sociales parviennent à produire biens et services. Ce n'est pas forcément aisé à accepter, à supporter pour telle ou telle catégorie qui assure son confort intellectuel, hiérarchique, économique, son rapport avec ses supérieurs, en se réglant plus ou moins autoritairement sur des normes antécédentes exclusivement appuyées sur des expertises extérieures au travail lui-même.

Mais que veut-on ? Vise-t-on réellement la santé et la sécurité ? Si c'est le cas, on n'a pas vraiment le choix. Et alors, de nouvelles normes « instruites », enrichies, peuvent être mises en débat à divers niveaux institutionnels ou juridiques, pour retravailler le cas échéant les normes antécédentes antérieures. Qui ne voit que par ce basculement, par cette « **ergo-prévention** », le métier de préventeur s'est considérablement enrichi ?

Mais qui ne voit aussi que le principe de ce basculement peut s'extrapoler à de multiples autres métiers ou fonctions, partout où s'exercent des responsabilités en rapport avec la mise en œuvre de synergies industrielles ? Le principe d'une « **ergo-formation** » ou d'une « ergo-insertion professionnelle » est tout à fait similaire. Comment préparer le jeune en situation réelle (stage d'insertion, enseignement en alternance...) à la rencontre toujours problématique *de règles codifiées, de savoirs sur le métier* - stockables et transmissibles en salle de cours, *avec des configurations locales*, toujours fluctuantes, génératrices de multiples trous de normes, visibles ou invisibles, requérant de la part du jeune de l'« auto-normalisation » ? Renormalisations s'arrimant à des « bouquets de préférence », des combinaisons de valeurs qui lui sont propres ?

Comment négocier le rejet des savoirs codifiés, trace d'une rencontre échouée durant sa scolarité et dont il a pourtant besoin, avec la reconnaissance que, le milieu de travail qu'il rencontre étant toujours « infidèle », ces savoirs et ces règles seront immanquablement lacunaires, prises en défaut à l'occasion de tel problème ou incident pour lequel il n'y a pas d'algorithme de résolution ? L'ergoformateur sait que les situations que rencontre le jeune sont toujours un mixte de protocole normé à dérouler et de rencontre de rencontres. C'est ce savoir « ergologique » antécédent qui peut l'aider à articuler ces deux dimensions différentes de la compétence et donc à mieux comprendre, préparer et capitaliser la rencontre qu'en fait le jeune.

Ainsi l'interlocuteur (formateur, tuteur) laissera d'abord s'exprimer l'activité de la manière la plus authentique possible, c'est à dire sans la décourager par des présomptions de savoir de sa part. *Même si l'on connaît parfaitement le métier, on*

ne sait pas à l'avance ce qui se joue dans l'activité. Cette humilité nécessaire n'est pas évidente, tant on regarde la vie quotidienne au travail avec condescendance. Sans cette acceptation d'inconfort « ergologique », le pas est manqué, et l'investissement en formation/insertion sera de bien médiocre rendement.

Mais simultanément peut se développer le second temps : suivre avec méthode et rigueur le déroulé de l'activité du jeune, pour y déceler quels savoirs ont été mobilisés ou ignorés et sur quels problèmes singuliers. L'ergoformation suppose de pratiquer en même temps *l'essai d'adhérence* le plus poussé aux historiques de problèmes d'un côté - et de faire opérer des *déplacements* pour que puissent s'incorporer aussi des savoirs désinvestis de ces adhérences trop singulières de l'autre. L'interlocuteur pourra alors s'intéresser à la situation dans ce qu'elle a de *typique* pour un professionnel et à ce moment là en profiter pour enrichir son aspect protocolaire : *si vous vous trouvez dans une situation semblable, voilà comment moi* (formateur ou tuteur) *je vous conseille de procéder.* Un savoir exige un excentrement, une prise de distance : il n'est plus collé aux valeurs mises en jeu dans l'instant, il vise une forme de neutralité.

Et, comme pour l'ergopréventeur, une telle pratique finit par enrichir le savoir collectif sur le métier, y compris dans ses figures les plus singulières. C'est ce qui résultera de l'expérience méthodiquement analysée, capitalisée.

On ne détaillera pas le déplacement des postures dans tous les champs d'activités professionnelles, techniques, sociales. On évoquera cependant encore, quoique brièvement, ce lieu absolument stratégique qu'est *le gouvernement du travail stricto sensu*, au cœur de l'histoire, des tensions, des contradictions d'un monde à la fois très diversifié localement et en même temps homogénéisé, comme conglomérat dominant de sociétés marchandes et de droit.

Comme dans les champs précédents, on peut parler d'un basculement vers « l'**ergomanagement** ». Certes la présence de « management » dans l'expression pourrait laisser penser qu'on viserait une sorte de remise en ordre acceptable de « l'organisation du travail », d'une sorte d'humanisation du gouvernement actuel du travail, laissant intact, dans les arbitrages de l'activité, le recouvrement des *valeurs sans dimensions* par les valeurs dimensionnées et marchandes.

Mais faut-il avoir peur des mots ? Parfois oui, sans doute. Mais assumer la reprise de la notion « management » - on aurait pu, il est vrai, parler d'ergo-encadrement, d'ergo-gouvernement du travail -, c'est *réassumer ici un double constat* : c'est admettre la nécessité de *normes antécédentes* destinées à encadrer tout agir collectif humain ; c'est aussi admettre que si nul n'est en droit d'affirmer que l'humanité sera toujours conduite à s'autogouverner (terme ici discutable) via la puissance de la régulation monétaire, ce n'est pas du jour au lendemain que le travail humain cessera, sur de larges espaces de la planète, de se faire chair sous la forme, intégrale ou partielle, du travail *stricto sensu*. D'où l'extrême ambiguïté d'un tel « management », ou gouvernement d'un tel travail, mixte résultant de toute décision d'œuvrer ensemble et d'une prévalence problématique des valeurs marchandes dans la normalisation du travail humain.

Faire précéder « management » du préfixe « ergo » ne requiert donc pas séance tenante l'ordre d'annuler la puissance décisionnelle du *gouvernement au seul critère quantitatif*. Chacun peut certes rêver, à des distances abyssales de la réalité, comme s'il avait déjà les clefs en valeur d'une gestion collective des biens à produire pour le bonheur de tous. Il n'empêche : *ergo*-manager signifie qu'on cesse, à tous les niveaux des organisations humaines, d'hypostasier les normes antécédentes, de réifier les partenaires, interlocuteurs, exécutants, usagers..., comme s'ils n'étaient pas, jour après jour, creusets de dramatiques d'usage d'eux-mêmes, porteurs à des niveaux très divers de réserves d'alternatives.

Cela implique un souci, une veille, une inquiétude permanente pour ceux qui ont cette responsabilité ou ce pouvoir, dans leur rapport à ceux dont ils attendent un résultat industriel. Posture sans doute « fatigante », inconfortable, contraire à tous les rapports de pouvoirs entés sur le *gouvernement aux normes antécédentes*, mais autrement plus constructive qu'une usine à fabriquer – au plus loin des débats de normes industriels –, des objectifs, des prescriptions, des procédures, dont la rationalité le plus souvent apparente, s'exerce largement au bénéfice de résultats échappant, plus ou moins largement, à une définition « publique » de biens. Posture sans doute à contre-courant de ce qui s'enseigne dans les institutions et écoles de management (même si des contre-tendances et des lucidités en la matière sont à prendre en compte), posture requérant un vrai engagement, mais qui doit se mener au nom du *refus d'une gestion à l'aveugle*, d'une gestion qui cherche à mettre un voile devant les réserves d'efficacité et les matrices de crise, dans ces organisations et dans la vie sociale en général.

Une telle posture d'*ergomanagement* ne commence nulle part. Elle est pertinente à tous les niveaux hiérarchiques, avec chaque fois des dimensions et des enjeux spécifiques. Elle peut s'inscrire dans tous les agirs, des plus infimes aux plus considérables. Elle peut plus particulièrement s'incarner dans de multiples nœuds. Ainsi dans l'organisation du va-et-vient entre la fabrication d'organigrammes formels et le souci de prendre en compte le tissu et les raisons d'être d'un certain nombre de ces *crystallisations collectives relativement pertinentes* dont on a parlé plus haut. Dans la fabrication de toutes sortes d'indicateurs, ou de ratios supposés anticiper, suivre, évaluer l'activité humaine. Dans le rejet catégorique des seuls jugements par les « résultats », « blanchissant » les coûts en débats de normes des activités humaines requis pour y parvenir. Dans la conscience des risques profonds d'injustice, et donc du délitement des efficacités économiques et ciments sociaux, produits par des procédures inconsidérées de promotion ou de rétribution au mérite, au mépris du lent et inapparent travail de construction de ces entités collectives échappant aux organigrammes.

On peut multiplier ces circonstances. A travers tous ces nœuds ne peut que progresser une forme de reconquête « industrielle » des relations de similitude anthropologique entre protagonistes, un horizon d'égalité questionnant des dyssymétries de pouvoir et de richesse. Et plus concrètement, se construire une distinction (peut-être à légaliser) entre une *entreprise*, entité économique au sein de laquelle se produisent des valeurs par le travail – et la *société* de capitaux, regroupant les sources de financement, dont les critères ne peuvent sans états

d'âme se surimposer à la première, sauf à générer des altérations ou crises diverses, en interne ou externalisées.

Ainsi, globalement, *l'invention de postures* ayant le souci de mettre continuellement en dialectique les **normes antécédentes** et le monde des **renormalisations** est susceptible (si largement développée) de déplacer le curseur entre valeurs sans dimensions et valeurs marchandes, d'élargir l'empan des valeurs sans dimensions dans l'autogouvernement des hommes. Mais cela ne nous paraît crédible que pour autant que, simultanément, le pôle de ce que l'on peut appeler la *politeia*, le pôle public en charge officiellement du bien commun (soit le pôle théoriquement orienté par les *valeurs sans dimensions*), à tous les échelons politiques aujourd'hui existants, joue son rôle dans le même sens à l'égard du pôle marchand.

Ergoformateur, ergopréventeur, ergomanager : chaque fois se recomposent les rapports entre les protagonistes, entre les groupes sociaux. Dans la ré-instruction des normes antécédentes se redessinent des formes de coopération, se redéfinissent les responsabilités de chacun. Responsabilités qui doivent négocier leur compatibilité avec le respect des contrats antérieurement conclu et avec les garanties juridiques qui protègent les différentes parties prenantes.

Mais qui ne voit qu'une dynamique juridique peut ainsi enrichir, modifier les règles et dispositions de droit en prenant en compte ces recompositions ? Ainsi, aujourd'hui, le contrat de travail et son critère essentiel, la subordination juridique, sont l'objet de nombreuses critiques, de débats, du fait de leur supposée inadéquation aux formes émergentes de travail en réseau, en sous traitance, en missions, etc.

Vrai, sans doute, mais l'activité renormalisante a toujours retraité la subordination juridique sous toutes ses formes. Alors comment mesurer exactement ce qui est nouveau, quelles dispositions nouvelles adopter pour ne pas pénaliser ce mixte de résistance à *l'impossible* et à *l'invivable* qui ne cesse de se renouveler – et heureusement – à travers les formes nouvelles de la relation de travail ? Ou bien ça se joue uniquement aux rapports de forces, ou bien au cœur du débat social, ce point de droit demande l'instruction par la puissance « invitante », cette puissance de dialogue avec les règles juridiques, si discrète, culturellement si inapparente qu'on l'a cru d'abord simple invitée.

Alors de nouveaux complexes de valeurs peuvent circuler et requestionner, sans unilatéralité ni simplisme, les stratégies, les objectifs des organismes qui passent commande d'activité. Nul n'attendra certes des consensus miraculeux, un tel **ergo-engagement** ne fait pas disparaître par enchantement ni les risques de cacophonie, ni ceux d'une naïveté angélique. Mais comme c'est de la vie et de la santé au quotidien qu'il s'agit, il n'y a nulle raison pour que cette *lucidité anthropologique* ait forcément partie perdue d'avance.

Gouvernement des hommes, politique des savoirs

On a parlé basculements et repositionnements dans les métiers. Mais sans qu'on l'ait visé ou souhaité, ni la question politique, ni la question du régime de production des savoirs n'ont été, à aucun moment, absentes de notre parcours.

Le politique commence partout, c'est-à-dire ne *commence* nulle part. Si le champ du politique est celui où est en question le « bien commun », alors ce dont nous instruit aujourd'hui un regard respectueux sur l'activité humaine est que ce champ n'est en rien cantonné à celui que l'on tient en général comme celui du politique. Ce qui, dans nos sociétés modernes, fait aujourd'hui débat trouve un écho dans les situations de travail et de vie. Et réciproquement, les arbitrages parfois infimes, dont on retrouve les traces en approchant l'activité d'une personne qui met en œuvre une tâche, contribuent même modestement à *façonner l'histoire* que nous sommes en train de vivre ensemble. Un débat sur les valeurs sans dimensions dont les horizons incluent variablement une visée de bien commun est déjà omniprésent dans la plus minime des opérations industrielles. Toute ambition « politique » peut être jugée, dans la définition de son agir, par son degré d'interpellation par ces innombrables « façonnages » où se joue quotidiennement le destin du bien commun.

Il y a là des choix à faire.

Ou bien on assume l'agir politique comme une **mission impossible** : comme l'expérience d'une volonté opiniâtre de demeurer en *va-et-vient* entre les réserves d'alternatives multiformes, régénérées au cœur de l'activité et l'élaboration de normes antécédentes formulées en termes généraux (lois, règles, orientations des choix budgétaires...) Un tel choix commande les stratégies, la construction de rapport de forces ajustées à cette mission. Tentative qui mérite le respect dès lors qu'elle est assumée dans la pleine conscience d'un impossible accomplissement. En politique, rien n'est sans doute pire qu'une compétence prétendument experte nous assurant savoir comment faire le bonheur ou la richesse du peuple.

Ou bien on surfe sur les opinions, les débats d'idées largement pré-formatés, mais facilement exprimables en formules générales bien tranchées. Or, tant qu'on ne s'est pas donné comme motif politique d'aider à déplier la richesse des débats de normes ergologiques, bref tant qu'on ne s'est pas *ergo-engagé*, le rapport des citoyens au politique à travers ces canaux passablement pré-formatés, est pauvre. Il n'a de lien que très indirect avec ces dramatiques de l'activité, qui s'altèrent en transitant par ces médias pré-balisés parce qu'elles s'opèrent en pénombre, y compris pour les protagonistes eux-mêmes, et n'ont pas de support stabilisé pour se déployer. Faire de la politique sur la désadhérence du débat de valeur *public* par rapport à ce qui est en souffrance et en potentiel dans les renormalisations industrielles, c'est une professionnalisation restrictive du champ politique. Elle reconduit sans grand horizon nouveau, le jeu rampant ou violent des tendances et contre tendances.

Il y a bien sûr quelque caricature dans cette présentation. Il y a toujours des formes d'adhérence des politiques à ce qui est en souffrance et largement informulé dans les renormalisations que ne cesse de produire la vie sociale. Mais on est quand même loin d'une politique qui tenterait de susciter, dans tous ces milieux producteurs, des dispositions à *l'ergo-engagement*. Cela passerait notamment par une conception de l'évaluation des politiques sectorielles échappant à la tyrannie des résultats chiffrés, aux jugements superficiels par des ratios externes aux activités en question : des critères qui définissent par la forme (et non le contenu) les résultats à obtenir, qui font l'impasse sur les difficultés immanentes aux opérations, et masquent ainsi – et c'est l'essentiel – la transformation des procédures et des objectifs à mettre en chantier, si on veut être cohérent avec les politiques affirmées. Par exemple, des évaluations coupe-rets de politiques de formation -insertion ou de placement dans le domaine de l'emploi, par des ratios du type nombre de placements/nombre de candidats reçus faisant l'impasse sur la qualité, la durabilité des placements et entraînant de multiples effets pervers pour manifester que l'on « tient » les objectifs ainsi définis. Il n'est pas question d'éliminer des critères quantitatifs, mais à condition de les confronter à leurs lacunes dans les dynamiques *objectifs/mises en œuvre*.

« Faire de la politique » incluant l'ergo-engagement en modifie, ou en modifierait son contenu : car le « peuple » à gouverner n'est plus exactement le même « peuple ». C'est un peuple qui est davantage un peuple de « semblables », un peuple plus « respecté », un peuple moins en souffrance et davantage disponible pour co-crée un monde commun.

Cette réévaluation du politique peut se jouer à plusieurs niveaux. On peut par exemple songer à un **ergo-syndicalisme** : travailler à enrichir la construction de plus en plus difficile de « mots d'ordre », à enrichir les confrontations multiformes avec les pouvoirs économiques et politiques par l'« instruction » en continu des réserves d'alternatives portées par les renormalisations industrielles des adhérents. Pratiques déjà plus ou moins expérimentées de longue date, mais en difficulté aujourd'hui, à la fois faute d'un espace social et intellectuel élargi pour le faire, et face à un monde du travail où explose la diversification des activités industrielles.

Espace *intellectuel* : il ne peut y avoir d'ergo-engagement sans intervention sur les régimes de production de savoir. L'*activité*, on l'a dit en commençant, *est obligation faite de « penser »*. La **double contrainte à renormaliser** – pour gérer les trous de normes et pour vivre en santé -, impose une *captation* continue d'informations, à capitaliser en savoirs « investis », qui passent assez mystérieusement par toutes les puissances du corps et de l'esprit : *capter* des fonctionnements réels, des histoires de rencontres, des interfaces complexes, des usages cryptés, des trajectoires de santé ou de mal-être au sein des milieux techniques et humains où les protagonistes ont à vivre. Patrimoine prodigieux de savoirs en pénombre, mais qui rend possible, qui explique la vie des installations ou des services, qui éclaire les efficacités réelles, comment agencer des innovations et des alternatives en prise sur ce qui est le plus fécond en eux.

Mais comment déployer ces savoirs variablement investis, voire enfouis dans ces creusets industriels, et dont pourtant non seulement *le monde politique* a besoin, mais aussi *le monde du savoir*, s'il veut vraiment comprendre comment les hommes produisent leur monde ? Comment forcer la relative indifférence, le relatif mépris qui mure ces patrimoines dans ce qu'on a appelé plusieurs fois une « pénombre » ? Pénombre, faute pour ce patrimoine de pouvoir se formuler directement en concepts plus généraux, « désinvestis », « désadhérés », c'est à dire selon une forme à la fois nécessaire pour l'universalisation du savoir scientifique, mais appauvrissante si on la considère comme la seule recevable.

Alors sans doute **l'ergo-engagement** doit militer pour que, selon les formes, les objectifs et les temporalités les plus diverses, se développent **des régimes à penser que l'on voit s'ordonner selon trois pôles**. L'objectif est d'inciter ceux qui vivent et travaillent à mettre en mots *un point de vue sur leur activité*, afin de le rendre communicable et de le soumettre à la confrontation des savoirs. Ce point de vue n'est pas disponible spontanément, il demande le plus souvent à être construit. Il appartient alors aux savoirs constitués et socialement reconnus de se laisser interpellé par l'activité humaine, telle qu'elle apparaît dans des points de vue argumentés.

Trois pôles donc, qui ne peuvent être définis que tendanciellement, et non par catégorisations tranchées. Un pôle où soient rendus disponibles les savoirs codifiés, stockés, les normes antécédentes, susceptibles d'éclairage et d'opérativité sur les régions de l'agir concerné (différents dans une formation universitaire généraliste sur l'organisation du travail, un service hospitalier, une entreprise d'assurances). Un pôle qui, dans la production des savoirs sur ces régions de l'agir humain, fasse intervenir les protagonistes même de cet agir, en tant que producteurs de ces patrimoines de valeurs et de savoirs en « pénombre », inanticipables par le premier pôle. Un troisième pôle, qui ne désigne pas des interlocuteurs spécifiés, mais qui indique la condition d'une circulation féconde, à double sens, entre les deux premiers pôles : *comment penser le travail et retravail pour chacun des savoirs et bouquets de valeur des autres*. Peut-être le pôle d'un **humanisme énigmatique**, assez respectueux pour s'instruire auprès des autres partenaires de leurs débats de normes, de leur manière de construire les savoirs qui les soutiennent. Il est clair en effet qu'une vision dominante du travail comme mécanique, pour l'essentiel comme application par les uns de normes pré-pensées par d'autres, fait imploser le troisième pôle et réduit un tel dispositif à un apprentissage à sens unique allant du premier pôle au deuxième.

Rien ne peut être catégorisé, formalisé, de ces **dispositifs dynamiques à trois pôles**, qui sont d'abord des *états d'esprit*, avant d'être le cas échéant base de constructions sociales. Mais rien aussi ne pourra changer vraiment dans les rapports entre savoir et pouvoir si quelque chose comme ces dispositifs ne vient pas alimenter aussi bien les lieux où se produisent et se diffusent les savoirs académiques et disciplinaires, que les lieux d'activité économique où ces savoirs sont instrumentés à titre de normes antécédentes pour anticiper, prescrire, protocolariser les activités industrielles à des degrés divers.

Il semble que nous manquions de points de rencontres, à relative distance tant des uns que des autres, alimentés par les perspectives transformatrices et pour alimenter les uns et les autres en perspectives transformatrices. A distance relative des lieux *d'activité économique*, pour desserrer les liens statutaires ou de subordination qui freinent aujourd'hui, dans les entreprises et les organisations, le travail de mise en visibilité de l'activité. Mais assez proches néanmoins pour rassembler des protagonistes préoccupés de repenser la production de normes antécédentes sur la base d'expériences et d'intérêts suffisamment voisins. A distance relative des lieux de *production de connaissances* « désinvesties », parce que l'objectif visé est non directement l'acquisition de diplômes, mais la transformation des situations de travail. Mais assez proches néanmoins pour s'instruire sur les normes antécédentes qui les concernent et participer de leur réévaluation.

Nous manquons de tels **Groupes de Rencontres du Travail** fonctionnant avec cette triple polarité que l'on vient d'évoquer. Selon des dynamiques à démultiplier, ils développent en dialectique un double mouvement d'appropriation et d'instruction. *L'appropriation* : une familiarisation conceptuelle avec l'activité comme traitement énigmatique de la confrontation entre formes protocolarisées de l'expérience industrielle et nécessité d'y gérer toujours des rencontres de rencontres. *L'instruction* : une mise en visibilité et en mots de cette expérience, dépliant des habiletés, des synergies efficaces et inapparentes, les lacunes ou inadéquations des normes antécédentes, des réserves d'alternative en souffrance dans ces lieux d'utilisation de l'activité humaine.

Par exemple, c'est avec de tels Groupes de Rencontres du Travail, réunissant par des préventeurs de divers organismes habilités à intervenir sur les questions de santé et de sécurité au travail, que l'on peut expérimenter la possibilité de distinguer nettement *les risques professionnels* et *les risques du travail* et donc de penser un repositionnement efficace de ce métier. Il semble que la diffusion de tels groupes, à l'écart de toute unilatéralité, soient une des matrices d'ouverture de possibles. Ils favorisent les multiples directions de l'ergo-engagement et cessent de faire de la question du changement et de l'innovation une question idéologique ou manipulatrice. C'est sans doute en allant dans cette direction que toutes les *contraintes* qui pèsent en effet sur les organisations productives peuvent être traitées de manière plus sereine, *par le haut*, en ouvrant des horizons nouveaux.

Repenser le gouvernement de l'activité humaine

Ce texte n'en appelle à aucune solution miracle : ce serait contradictoire avec sa substance même. Il souhaite simplement mais fermement argumenter sur ce qu'on pourrait appeler le cahier des charges de tout gouvernement de l'activité.

En militant pour un **ergo-engagement**, ce texte ne prétend donc en rien promouvoir des mots d'ordre, des projets politiques ou économiques, des mesures législatives. C'est un militantisme paradoxal, puisqu'*il s'agit de s'engager à*

prendre la mesure d'une réalité qui existe déjà, bien avant que l'on en parle. Il ne s'agit donc pas de prise de position en faveur de ceci, ou pour faire exister cela. Mais l'absence de mot d'ordre n'enlève rien à la fermeté d'attachement à ce cahier des charges. Pour ramasser ce paradoxe en une phrase : on peut argumenter « scientifiquement » qu'il n'y a pas de « science de l'activité » ; que toute théorie politique, gestionnaire, qui plus ou moins postule qu'il en existe est en danger de dérive intellectuelle, manipulatrice.

Si cette formule est exacte, alors il faut en tirer les conséquences dans la conduite de notre agir collectif. D'où l'idée de cahier des charges, qui laisse ouvert toutes sortes de possibles, de possibles élargis, à l'adresse des forces sociales engagées, elles, dans des projets, des stratégies, des luttes déterminées.

Tout est à faire. Ce paradoxe d'une conviction *scientifiquement* argumentable, qu'il n'y a pas de science de ce que nous construisons jour après jour, ne simplifie pas les choses. Mais c'est ainsi que l'histoire advient. L'important est de le savoir dès lors que nous tentons de nous gouverner nous-mêmes.

On objectera : en quoi un tel *ergo-engagement* peut-il peser sur cet usage manipulateur des normes antécédentes, qui se sert d'elles pour construire ou stabiliser des positions de pouvoir, de domination politique, économique ? Nous avons dit plus haut que ces tendances étaient aussi dans nos possibles. Mais, en l'état, elles décrédibilisent les tentatives d'infléchir l'autogouvernement des hommes par une transformation du cahier des charges relatif à la construction des normes de ce gouvernement.

Soit. L'objection ne doit pas être sous-estimée. Mais elle renvoie sans doute en partie au rapport entre la recherche de santé et l'activité. Nous avons évoqué cette possible définition de **la santé** comme *tentative, plus ou moins réussie, de recentrer le milieu de vie et ses normes antécédentes autour des normes propres du vivant humain*. Ces essais de recentrement, de renormalisation paraissent universels. Ils semblent rendre possible un mode de reconnaissance des autres comme nos « semblables ». Cependant, à travers l'histoire, à travers les histoires, vont se différencier, se cliver des territoires géographiques, sociaux, culturels, symboliques, définissant pour les êtres et les groupes, ce qui vaut pour eux comme le « milieu », comme étant leur milieu de vie, ce par rapport à quoi vont s'opérer leurs recentrements, leurs renormalisations.

Par là, en tendance, se dessinent des frontières toujours labiles, entre ce qui est mon milieu et ce qui ne l'est pas. Dans ce débat toujours ouvert entre « similitude » et extériorité, où se joue le degré d'universalisation, l'empan de notre monde des valeurs, selon des modalités extrêmement variables, des êtres humains peuvent être inclus par d'autres, comme forces étrangères, « chosifiées » dans leur milieu à vivre. Ils sont transformés en éléments à instrumenter dans le désir de santé de ces autres.