



L'ERGOMANAGEMENT

par Yves Schwartz
et
Muriel Prévot-Carpentier

à partir d'un exemple d'intervention universitaire en entreprise
l'Observatoire des Conditions de Travail de l'ANPE

Yves Schwartz

Le projet que nous nous sommes donnés, ce n'est pas rien.

« Est ce que l'approche ergologique
permet d'approcher le management ? »

Pour une fois, malgré toutes les prudences qu'en pareil cas on se doit de respecter, je serais tenté de dire « oui ! »

Évidemment, c'est un manque de modestie singulier. Il faut à la fois justifier cette présomption – *que j'espère vous ne prendrez pas au sérieux* – et en même temps dire pourquoi je le dis quand même. Muriel pourra apporter probablement un exemple et des expériences concrètes à ce sujet qui permettront de justifier cette entrée en matière.

Je pense qu'il ne faut pas oublier d'être toujours particulièrement modeste. Une de nos exigences – *et je pense que vous comprendrez pourquoi* – est de rappeler en permanence que, face aux situations d'activités humaines, nous sommes en situation « d'inconfort intellectuel ». Cela veut dire qu'on n'est jamais en sécurité pour essayer de comprendre, d'analyser et encore plus de normaliser ou d'encadrer les activités humaines. En même temps, je crois qu'il faut être aussi ambitieux. Si ce que l'on peut développer comme travail intellectuel, à l'université, autour des activités humaines, n'a pas pour objectif, à un certain moment et sous des formes très variables, d'essayer de contribuer à la transformation des situations d'activité et plus précisément de travail, je suis pas sûr que ça en vaille la peine.

Il y a à la fois une modestie absolument constitutionnelle qui est celle d'inconfort et, en même temps, une ambition qui est celle que l'on doit avoir pour contribuer à la transformation des situations de ce qui va mais aussi de beaucoup de choses qui ne vont pas. Dans toute situation et activité de travail ; il se recrée en permanence des éléments positifs ainsi que des aspects de crise. Alors modeste, parce que ce que l'on peut présenter ici comme contribution de la démarche ergologique, ce n'est certainement pas un outil préformaté, prêt à l'usage. Ce n'est pas ça. Ce n'est certainement pas une méthode, ce n'est pas un protocole que l'on peut décomposer et appliquer quelles que soient les situations, certainement pas. Mais, c'est **ce qu'on peut appeler une posture**. D'ailleurs l'ergologie n'est pas une discipline nouvelle, c'est plutôt une démarche. On va voir pourquoi, si vous le souhaitez. Par rapport à l'approche des situations réelles ou les gens vivent et travaillent : c'est une posture.

Je crois que ça ne peut être autre chose qu'une posture. Cette posture ne garantit en rien - comme cela déjà été dit tout à l'heure - un succès et bien entendu - je pense que vous l'avez compris -, ce n'est pas ce soir que vous trouverez, en 20 minutes, une procédure pour éviter les problèmes du stress dans l'entreprise. Cela dit, peut-être qu'il y a quelque chose à faire, mais je pense qu'il faut d'abord dire qu'il ne peut s'agir d'aucune technique, d'aucune méthode permettant de faire s'évanouir les crises, les contradictions, les conflits d'intérêts, les relations de pouvoir, les inégalités, qui sanctionnent toutes les sociétés humaines et particulièrement les nôtres.

Chacun a des **manières différentes d'évaluer les situations**. Je voudrais d'ailleurs noter que le rapprochement avec RéseauEval (Réseau pour le développement de la culture en évaluation dans les organisations ①) et le fait d'avoir travaillé dans ce réseau - *notamment grâce à Nicole Mencacci mais aussi à d'autres* – me permet de voir que sur la question du rapport aux valeurs qui s'opère dans toute situation d'activité, il y a probablement quelque chose qui nous est commun. Donc il n'y a pas de solution miracle. Malgré tout, je pense qu'il y a une possibilité de mieux vivre, - on verra si ça se réduit à ça ou si c'est plus que ça, je n'en sais rien - d'envisager différemment la vie des autres et la sienne propre, particulièrement quand on est cadre ou manager. Après tout, je peux aussi dire que c'est quelque chose que je connais dans mon existence professionnelle. Cela fait maintenant 25 ans que je suis amené - pas tout seul bien sûr - à tenter de mettre en œuvre une certaine stratégie, avec des moyens qui sont toujours comptés, des difficultés innombrables, des objectifs apparemment contradictoires. Ce n'est pas comme dans une entreprise mais enfin il y a quand même des points qui permettent de faire des va-et-vient. Ce que permet l'ergologie, c'est peut-être de **mieux mesurer le monde à peine visible des gestions** que chacun doit faire dans sa vie quotidienne et plus précisément dans le travail. Un des éléments fondamentaux du travail du gestionnaire et du manager, c'est d'avoir à « gérer les gestions des autres », c'est-à-dire de ceux qui sont sous sa responsabilité.

Je crois qu'il y a matière à retravailler l'activité de management. Alors retravailler, pourquoi ? Il y a eu un mot d'ordre qui a été développé par une grande organisation syndicale, il y a peut-être une vingtaine d'années, qui était « travailler autrement ». Je ne sais pas si ça vous rappelle quelque chose ? C'était la CGT qui avait pris ça comme mot d'ordre : « travailler autrement ». Je pense que c'était une perspective très positive. Je ne suis pas sûr qu'elle ait été mise en œuvre et suivie de beaucoup d'effets. On peut se demander pourquoi ? Probablement parce que beaucoup de difficultés ont été rencontrées.

Dans les activités de travail de quiconque, il y a toujours, et j'insiste sur le toujours, ce qu'on peut appeler **des réserves d'alternatives**. Réserves ? Cela veut dire que ces alternatives ne sont pas précises, qu'elles ne sont pas forcément formulées et que l'on ne sait pas où elles peuvent nous mener. De ce point de vue là, je dis tout de suite, que s'intéresser à toutes les alternatives qui sont présentes potentiellement dans les activités de travail de tous, ne veut absolument pas dire que cet « autrement » est déjà tout formulé, tout prêt et que ce soit l'idéal d'un travail en commun. Je crois qu'une chose est de dire que cet « autrement » est toujours présent dans les activités de travail ; autre chose est de dire que si l'on arrive, collectivement, dans des conditions toujours difficiles, à le mettre en mot, il doit être validé comme tel. Si tel était le cas, ce serait de la cacophonie voire de la démagogie ergologique. Par contre, je crois que, si l'on ne prend pas en compte ce qu'on peut appeler... quelque chose qui est de l'ordre du « travailler autrement » ou des réserves alternatives dans le travail d'encadrement et de management, là je crois qu'on aura toujours de grandes difficultés.



On gèrera de la crise et c'est probablement dans ce sens-là qu'il y a lieu de retravailler un peu, de repenser peut-être, avec toutes les modesties possibles, mais aussi des convictions, le travail d'encadrement. Ce travail très difficile d'encadrer des personnes et de donc « manager » des institutions dans cette perspective là, nous l'avons appelé « l'ergomanagement ».

Vous m'excuserez de ce terme : « **Ergomanagement** ». Pourquoi ce terme là ? Tout d'abord une précision : « Ergologique », qu'est ce que ça veut dire ? Cela veut dire : « Etude de l'activité humaine » Alors « activité », je comprends que ça rende un peu perplexe ! Qu'est ce que c'est que l'activité humaine ? Ça n'a de valeur - ce que je dis là - que sous réserve d'une élaboration conceptuelle assez exigeante et finalement assez compliquée de ce que peut-être l'activité humaine. Je ne me livrerai pas à cela maintenant parce que c'est assez lourd. Donc « L'Ergomanagement » c'est l'essai de : d'encadrer des équipes, des personnes, des établissements, des institutions en prenant en compte - avec tout ce que ça peut vouloir dire comme exigence et comme difficulté -, ce que nous appellerons l'« activité humaine ». Je reconnais que c'est quelque chose qui reste forcément obscur mais je pense que ça a des implications tout à fait réelles et l'exemple qu'on va développer ce soir devrait l'illustrer plus

Texte sur le site www.arianesud.com

avant. Cela veut dire a contrario, qu'il y a beaucoup de formes d'encadrement et de management qui s'opèrent avec un refus, plus ou moins jamais total, plus ou moins avec un déni, de tout ce que l'activité porte comme réserves possibles : réserves qui ont toutes les valeurs possibles, toutes les réserves d'alternatives possibles que supposent toute activité humaine. Pour résumer ce point-là, je voulais dire que cette posture-là, renvoie, je crois, à deux constats qui ont été faits et qui viennent d'ailleurs de lignes culturelles différentes.

Premier constat : il est **impossible de standardiser**, ou du moins d'anticiper intégralement, toute activité humaine et notamment toute activité humaine de travail. C'est un constat qui a été fait par les professionnels avec qui nous avons beaucoup travaillé, nos amis ergonomes. Ceux-ci ont, depuis une quarantaine d'années, travaillé sur des systèmes qu'on appelle tayloriens (*vous voyez ce que c'est ?*) qui partaient d'un postulat inverse : « encadrer le travail » en cherchant à en tirer une efficacité. Leur postulat était qu'il est possible - il est même nécessaire - si l'on veut optimiser l'efficacité du travail humain, d'anticiper le plus précisément possible, au centième de minute près et à l'espace près ce que doit être le geste humain. Pour aller vite, je crois que le constat à faire est profond et qu'il est universalisable bien au-delà de ces circonstances initiales. Il est impossible ; pour toutes sortes de raisons qu'on pourrait développer, de penser maîtriser par anticipation l'activité industrielle humaine.

Mais alors, pourquoi cela va nous renvoyer directement à toute activité de management ? Parce qu'un manager aujourd'hui - *et je pense qu'en un sens, c'est inévitable* -, a pour obligation – mais jusqu'où va-t-il la mener ? – de **normaliser** ! C'est-à-dire que vous avez des normes dans la façon d'organiser le travail et de s'organiser en commun, d'exécuter telle ou telle tâche et je crois que ça, c'est quelque chose qu'on ne pourra jamais lui contester, sinon il n'y a pas de vie collective possible, il n'y a aucune efficacité possible. On n'a pas besoin d'être manager aujourd'hui dans une entreprise de type marchand pour savoir que c'est nécessaire. L'« ergomanagement », ça commence avec l'idée que, vouloir pousser à un certain degré d'exigence cette normalisation des activités collectives, conduit à des limites telles que, si l'on continue à le faire, c'est impossible, c'est pathogène, voire au sens propre, « inhumain ». C'est donc forcément d'essayer de ruser avec une réalité qui ne pourra jamais être. Cette impossibilité qui conduit à une posture contraire à ce qu'on pourrait appeler l'ergomanagement, découle de ce que nous avons appelé plus haut le « première ligne ». Cela veut dire – *et on verra que cela a des implications très précises dans l'exemple que développera Muriel* –, que c'est tout un jeu avec les normes d'activité, les normes d'organisation, les normes d'efficacité, tout ce qui est la manière de construire des ratios, dans le travail habituel, qui doit être retravaillé, avec cette première exigence : première impossibilité.

Et **l'autre impossibilité, l'autre « lignée »**, qui de mon point de vue a peut être une origine et une justification plus philosophiques parce qu'elle vient, probablement d'une philosophie profonde de ce que c'est, tout simplement, que « vivre » et de ce que c'est que la santé, c'est qu'il n'est pas vivable, je crois, – *et chacun pourra essayer de s'appliquer à lui-même cette thèse générale* –, il n'est **pas vivable de développer une activité quelconque comme étant au strict croisement des normes des autres**. C'est une idée qui a été développée par un philosophe que nous apprécions beaucoup : Georges Canguilhem. Mais, ce qui peut se comprendre au-delà, c'est : « Est-ce que vivre, au sens le plus quotidien du terme, peut être un mécanisme, se faire l'outil de normes qui ont été totalement prévues par d'autres que par soi « être vivant ». C'est donc une thèse qui déborde la seule activité de travail tout en l'incluant profondément. Il y a derrière cette thèse toute une conception de la vie et de la santé, et

particulièrement de la santé au travail, qui est à prendre en compte dans toute forme d'organisation collective et notamment de management. Alors, je crois que l'« ergomanagement » est convoqué à combiner ces deux lignées et les constats qui les confirment :

- ✓ d'une part : l'intégrale standardisation, anticipation, normalisation de l'activité humaine est impossible, – *on pourra revenir pour expliquer pourquoi* –
- ✓ d'autre part : la vie comme pure exécution de normes d'activités qui ne sont pas reprises, retravaillées par des êtres vivants, est synonyme de maladies et de crises.



Ce qui veut dire que, si vous combinez ces deux constats, toute activité humaine, et notamment l'activité de travail, la nôtre, la vôtre, est toujours de l'ordre de ce qu'on peut appeler : un débat de normes. Et là, je crois que personne ne l'évite.

Débat de normes, ça veut dire : - *disons pour aller un peu vite* -

il y a toujours d'un côté des « **normes antécédentes** », des normes qui vous précèdent (ce qui ne veut pas dire que pour une part vous ne vous les faites pas vôtres). Disons que les plus caractéristiques sont celles des organisateurs tayloriens mais chaque institution doit produire des normes, des organigrammes, des délais, de réalisation. Chacun peut identifier pour une part ce que sont ces normes antécédentes qui ne font pas acception des singularités de cas, de personnes, de lieux, de moments.

De l'autre côté, il y a nécessité absolue que ces normes soient reprises, retravaillées, jugées, que ce soit consciemment, inconsciemment, avec tous les degrés entre les deux, par des êtres vivants et travaillants. Donc, y a toujours chez ces êtres là, une tendance absolue à ce qu'on appellera « **renormaliser** ».

Ça je crois, c'est quelque chose qui est universel et qui est au cœur même de toutes situations de travail, avec cette idée que **s'il y a débat de normes, il y a toujours des valeurs en jeu**. Les professionnels qui viennent du secteur de l'évaluation pourront le dire. Mais, s'il y a débat de normes, il faut juger et si on juge, que ce soit le corps qui juge ou l'intelligence, il y a toujours des valeurs qui font qu'on va renormaliser de telle ou telle manière. Donc, c'est un problème majeur à prendre en compte quand on veut faire agir des hommes ensemble, avec des objectifs communs : Il y aura toujours ces débats à prendre en compte, et l'« ergomanagement », commence là.

Alors je dirais tout de suite que ça laisse entendre qu'il y a deux écueils à éviter, il me semble, et on verra dans l'exemple de l'ANPE, tout à l'heure, c'est que de ce point de vue-là que tout le monde travaille : les cadres, ils travaillent comme les autres d'une certaine manière, et c'est souvent très difficile. Donc, ça veut dire que, dans les problèmes qui peuvent se poser au niveau des organisations du travail, des normes à prendre en compte, à respecter, des objectifs à se donner, et donc de tout ce que ça peut créer comme crise, comme difficulté, la première chose, c'est de ne pas penser à mettre toute la responsabilité des difficultés, je dirais, au N+1 par rapport au N, pour parler ce langage. Parce que les normes antécédentes, elles viennent de toutes sortes de niveaux, politique, du niveau économique le plus éloigné au plus proche de l'activité. Donc il faut aussi prendre en compte ce fait : que **chacun**, dans une situation, le

manager ou le cadre comme celui qui est sous ses ordres, **a à gérer des débats de normes**. En même temps, ce « N », il faut le respecter parce qu'il porte en lui ses propres débats de normes, qui ont tout autant de valeur que pour n'importe quel être humain. Et ça, c'est un problème pour celui qui est « quelque chose » par rapport à celui qui est sous la responsabilité de ce N+ Celui qui est « + » doit respecter le fait que ceux qui sont sous sa responsabilité sont toujours traversés par des débats de normes, et que ce n'est pas la peine de faire semblant de croire que ça n'existe pas.

Alors quelles conséquences cela a-t-il ? On pourra en discuter sur l'exemple concret. Ça veut dire **qu'il faut gérer une symétrie dans la dissymétrie** ou une **dissymétrie dans la symétrie**. Ça veut dire que, dans des relations professionnelles qui peuvent être parfois tendues - *et on comprend très bien pourquoi* - il y a, à la fois à comprendre et à accepter une certaine symétrie parce que nous sommes tous, comme êtres vivants, aux prises avec ces débats et ces difficultés ; et en même temps, il ne faut pas non plus faire de l'angélisme et penser que tout le monde est au même niveau par rapport à des relations de pouvoirs, de statut, de salaire, et plus généralement, de possibilité de jouir de la vie, ce qui veut dire que ce n'est pas simple !

Je ferai encore deux ou trois petites remarques avant de donner la parole à Muriel. Ces idées-là me paraissent liées, aujourd'hui, à une double difficulté par rapport à cette idée : comment développer cet « ergomanagement ? »



Comment prendre en compte ces débats de normes et ces difficultés ?

D'abord, je dirais, que ces **débats de normes** pouvaient être, pour une part, davantage visibles quand il y avait une certaine dominante du travail, disons, productif. Parce que quand nos amis ergonomes ont pu mettre en évidence, ce que j'évoquais sans donner de nom d'ailleurs, la différence entre le travail prescrit – prescrit par des normes antécédentes, l'extrême étant les organisateurs tayloriens des bureaux des méthodes – et la réalité des choix opérés, ce que j'ai appelé des renormalisations : cette différence est très peu visible ! Il faut des jours, des semaines peut-être, pour le voir mais il y a des repères dans les gestes. On peut voir des différences peut-être quand on sait qu'il faut la chercher **entre ce qui avait été requis, prescrit et ce qui est fait en réalité**. À partir du moment où se développe tout ce qu'on peut appeler les activités de services - tous ces débats de normes et les choix qui sont faits - ils sont de plus en plus difficiles à mesurer, impalpables et, par conséquent, il y a beaucoup de ces débats qui échappent. Pourtant ces débats entre normes coûtent aux personnes parce que ces débats, ça nous coûte.

Et la deuxième raison qui rend les choses difficiles, c'est qu'avec ce qu'on a appelé la mondialisation à toutes sortes de degrés, toutes sortes de variables, on peut être dans une toute petite entreprise ou on peut être dans une multinationale, les choix de ce que les économistes appellent des allocations de ressources se font très loin de l'activité de travail et de ses débats de normes. C'est ce que j'appelle **les dramatiques d'usage de soi**, alors que déjà le travail, les débats de normes deviennent de plus en plus difficiles à saisir parce que les activités ont de moins en moins de repères visibles, dans la gestuelle. En même temps, on peut d'autant plus ignorer ces débats qui nous coûtent que le lieu où sont prises les décisions - qui

peuvent être fondamentales sur disons : diminuer la masse salariale, restructurer, délocaliser, etc. - sont prises au plus loin, de plus en plus loin des lieux où s'opèrent ce que je puis appeler les **dramatiques du travail**. Et de plus en plus, on va juger l'activité au résultat, aux objectifs remplis ou pas. Je comprends pourquoi, on va dire « Vous vous débrouillez ! ». On n'est plus dans le taylorisme. On dira , par exemple à ce sont des gens qui ont des portefeuilles à gérer « Vous savez très bien ce qu'il faut faire pour obtenir le traitement de tant de contrats ». On peut comprendre pourquoi mais je pense que du point de vue de l'«Ergomanagement», ce peut être très dangereux parce que c'est une manière, je dirais – excusez moi du terme – de « blanchir » l'activité, au sens où on blanchit l'argent. C'est-à-dire, qu'on ne veut pas savoir quels sont les débats et voire les drames, dans certains cas qui rendent possible la tenue de tel ou tel objectif. Même si on peut comprendre cette manière de gouverner le travail, il faut faire très attention parce que c'est aussi un aveuglement volontaire. Il y a une certaine perversité dans cette apparence d'« autonomie » ! C'est quand même la vie des gens dans le quotidien du plus quotidien qu'on neutralise

Alors, dernier point avant de donner la parole à Muriel, quelle est la pertinence de tout cela ? Qu'est ce que ça veut dire, pour l'**université** d'intervenir dans ces conditions sur des **situations réelles, avec ces débats, cette tension**, ce « stress » sur les objectifs ? ? Il nous a été demandé, maintenant il y a plusieurs années, de contribuer pour l'Agence Nationale pour l'Emploi, à la mise en place d'un observatoire des conditions de travail, des agents de l'ANPE, au niveau national. Alors, qu'est ce qu'on fait dans ces cas là, compte tenu de ce que je viens de dire ? Dans l'Université, il y a une manière de faire habituelle qui est : une entreprise, une institution nous demande quelque chose. On va négocier les conditions, la présence. On va observer un certain nombre de choses et on rend un rapport au bout d'un moment à l'entreprise sur ce qu'on nous a demandé. C'est comme cela que s'opèrent traditionnellement les relations entre les laboratoires universitaires et les entreprises. Franchement, j'ai les plus grands doutes là-dessus Certes, cela peut être efficace pour nous former, nous-mêmes, c'est-à-dire pour nous permettre de rencontrer des milieux concrets de travail. Ça nous instruit ! Nous nous sommes beaucoup instruits, année après année, par des démarches de ce type, mais si on s'intéresse aux transformations réelles, durables, au sein de l'institution en question, hors notre propre formation, je suis pas sûr alors que cette procédure classique change vraiment quelque chose. L'activité de travail, c'est quelque chose qui se poursuit en permanence. Les débats de normes se renouvellent jour après jour, les renormalisations, tous les drames, petits ou grands qui renaissent dans toutes nos recherches pour vivre en santé, pour donner figure à ce que nous croyons être un bien. Donc, ces regards qui sont portés sur l'activité, il faut s'efforcer qu'ils s'inscrivent dans le plus concret de l'institution qui nous a demandé quelque chose par rapport au travail. D'où la stratégie qu'on a négocié avec l'ANPE et dont je crois qu'on peut dire qu'elle n'a pas été « couronnée d'échec. » Stratégie, je crois, un peu différente des recherches et contrats classiques où les choses n'ont pas été faciles, et que Muriel, avec une petite équipe, a mise en œuvre. Je lui laisse la parole et puis vous pourrez l'interroger pour tester la validité opératoire de ce qu'on peut appeler d'une stratégie qui cherche à **ouvrir les voies à de l'« Ergomanagement »**.

Muriel Prévot-Carpentier



Bonsoir à tous ! C'est un peu difficile parce que je dois vous résumer une intervention, à titre d'exemple, bien qu'elle dure depuis 2003. C'est une intervention longue, sur laquelle je travaille et que je réalise à plein temps. Nous sommes toute une équipe. Donc, je vais essayer de faire court, d'être claire et j'espère que ça va être compréhensible. Je vais vous retracer l'historique de la démarche et de la méthode. Donc, tout à la fois je vais développer les concepts ainsi que la méthode, ceci pour que vous ayez toute l'histoire et pour que vous puissiez voir à quels buts on a voulu en arriver et que vous voyez aussi comment on a voulu introduire cette histoire de « l'**Ergomanagement** », à l'ANPE.

La demande de l'établissement, puisque l'ANPE est un établissement et non pas une entreprise, était : fin 2002, il y eut **une grève** qui a été très suivie, portant sur les conditions de travail. Il y a eu une décision de la direction générale de l'ANPE de créer un **observatoire des conditions de travail**. Donc ils nous ont donné un cahier des charges et on est arrivé en 2003 avec cette demande qui était de mettre en place une méthode pour « recenser, objectiver et apprécier, le ressenti des conditions de travail telles qu'elles sont vécues par les agents, en unité et en structure dans différentes situations professionnelles ». Ça veut dire, en fait : comprendre toute l'ANPE, c'est-à-dire 22 000 agents. C'était, en fait, la seule demande qu'on avait !... Aucun canevas et ils voulaient qu'on compile ces résultats et qu'on les exploite pour "éclairer des pistes d'actions susceptibles de faire évoluer positivement ce ressenti". Donc il faut faire attention, c'est le ressenti que nous devons faire évoluer. Là dedans, je me suis inscrite en disant : « *Je vous propose de faire une thèse sur le concept de "conditions de travail" et en même temps, comme j'ai une formation en philosophie et une formation en ergonomie, de travailler avec vous, pour vous aider à construire cette méthode.* » parce qu'il y avait une exigence, celle d'autonomie, c'est-à-dire qu'ils voulaient être autonomes à la fin. Donc, notre réponse a été de **tenter de faire évoluer cette conception des conditions de travail, en termes de ressenti, mais sans réduire l'écart entre la compréhension des conditions de travail de la direction qui nous appelait et des partenaires sociaux**. puisque que nous avons à faire, en fait, à une demande bicéphale, les organisations syndicales participant à la demande. On leur a dit, directement, qu'on n'était pas là pour les mettre d'accord qu'on n'essayait pas de se mettre ni d'un côté ni de l'autre mais d'être une troisième voie. Donc, nous leur avons expliqué les exigences de notre méthode et nous avons voulu construire, avec eux, un dispositif qui puisse fonctionner dans leur structure, avec leur histoire. Pour nous, les exigences de la méthode ergologique, pour mettre en place notre dispositif, est de co-construire avec les acteurs. Donc, pas juste pour avoir la représentativité, d'avoir un simple groupe de travail où on a chacun autour de la table, mais pour échanger des savoirs, différents types de savoirs et pour fournir, aussi, un point d'ancrage au dialogue, en faisant émerger l'activité dans le débat social. Vous allez voir, on va expliquer ! Donc, le but est de rendre endogène ② le regard sur le travail. Nous ne sommes pas là pour leur apporter notre armada

de concepts et d'idéologie, pour leur donner une petite valise et puis repartir. Notre but est qu'ils s'approprient des concepts et des méthodes et qu'ils travaillent avec ces concepts et ces méthodes, même s'ils ne se les approprient pas totalement.

L'ergonome qui a initié le travail de l'équipe a commencé par travailler avec un groupe de travail, issu du CNHSCT, c'est-à-dire, un groupe de travail où il y avait des représentants de la direction et du CNHSCT, donc c'est le CHSCT mais au niveau national. Il a recensé avec eux, 45 items : le but était de définir avec eux ce qu'ils estimaient être des problèmes. Donc là, nous nous sommes retrouvés avec une liste très complète, très touffue mais complètement floue puisqu'il y avait là-dedans des choses qui sont des conséquences de l'activité, des choses qui la déterminent, et des choses, peut-être, qui sont impossibles à changer. Tout était mis en bloc. Donc, on leur a demandé – parce que **cette liste des problèmes**, nous estimons que c'est **une représentation qu'ils se font de l'activité réelle** – donc, on leur a demandé s'ils étaient d'accord pour qu'on aille, avec eux, recueillir deux types de données et on leur a proposé d'envoyer un questionnaire aux agents, pour avoir effectivement leur ressenti. Un questionnaire a été envoyé à 1253 agents, ou plus exactement, 1253 agents ont répondu, ce qui nous a permis de disposer de données générales sur l'activité, au niveau national. Parallèlement, nous avons proposé une formation- action, c'est-à-dire que nous leur avons proposé de former 80 agents de l'ANPE et d'aller recueillir, avec ces agents, des données sur la base de nos concepts et avec nos méthodes. Ces méthodes d'observation sont, en fait, des méthodes de l'ergonomie. L'idée était, sans pour autant en faire des ergonomes, de les accompagner pour leur faire construire une problématique qu'ils ont observée et d'être capables de la ramener, de la formaliser, de la démontrer par les chroniques d'activité. Brièvement, tout ceci est l'outillage ergonomique classique. Le but était de faire qu'il y ait une acquisition de concepts mais aussi, qu'on recueille des données singulières, à ce niveau là. Cela a duré à peu près une année. Le but était de permettre le croisement des données recueillies et d'analyser le concepts de "conditions de travail", en lien avec le réel, parce que quand on s'est retrouvé avec cette masse de données, après il fallait quand même, comment dire, les rendre utilisables et surtout, justement, ne pas rendre un simple rapport. La demande des partenaires sociaux comme de la direction, était que nous rédigeons un rapport nous-mêmes, sur la base des données qui avaient été recueillies. Il a été assez difficile de leur faire admettre que cela ne pouvait pas être que des mots et qu'à un moment. Il fallait vraiment qu'eux aussi s'inscrivent dans notre démarche.

Parce qu'ils nous ont appelés pour qu'on travaille avec eux, donc il fallait aussi qu'ils s'impliquent, puisque des agents avaient été formés, qu'ils étaient capables de continuer jusqu'au bout à travailler avec nous. C'est-à-dire que si on veut rendre un « Ergomanagement » possible, on doit **amener les gens à prendre leurs responsabilités, à se mouiller** sur les données, à dire ce qu'ils en pensent aussi, mais en les



analysant par rapport au réel, par rapport à ce qui a été recueilli, **pas par rapport à la représentation qu'ils en ont et qui est conditionnée par leur statut**, etc... Donc, nous avons proposé une co-élaboration du rapport ce qui sera une base, un document fondateur pour avoir une base de dialogue. Co-élaboration ne veut pas dire que je l'ai écrit et je leur ai rendu pour validation. Cela veut dire que, pratiquement, nous avons fait exactement comme

ça : nous projetions notre travail et nous l'écrivions ensemble. Et à cinq co-rédacteurs, ce n'était pas gagné d'avance. On n'était pas sûr d'y arriver mais, ce qui nous a vraiment permis de travailler comme ça, c'était que, chaque fois que l'un d'entre nous - qui que ce soit d'ailleurs parce que chacun est traversé de valeurs, personne n'est objectif - donc, chaque fois que l'un d'entre nous disait quelque chose, il devait le démontrer par des données. Ainsi, nous étions avec nos données recueillies par les 80 agents et les données du questionnaires, à les croiser et à dire, bon et bien voilà : on construit notre plan comme ça, on fait un rapport classique, sauf qu'on le faisait à cinq !.... Ça a assez bien fonctionné bien que le groupe soit vraiment hétérogène avec des personnes qui ne venaient pas des mêmes milieux. On venait tous de formations différentes et les agents ANPE, qui étaient assez anciens dans l'ANPE, auraient pu avoir un regard dont ils ne voulaient pas bouger. C'est là, qu'on s'est rendu compte qu'on avait réussi à faire bouger les représentations.

Après, nous avons rendu ce rapport au niveau national, donc à la direction et aux partenaires sociaux et puis après, à chaque échelon, nous les avons descendus. De ce rapport, on peut voir qu'il a émergé quatre thématiques. Le but a été de regrouper par thématiques mais sans neutraliser complètement nos données. Notre rapport est en trois tomes. Le premier : il a quatre thématiques : organisation, normes institutionnelles, renormalisation ; la charge de travail ; la variabilité du réel ; les régulations et les valeurs. Dans le second tome, nous essayons de raconter chaque situation, en montrant ce qui la détermine au niveau général et en montrant qu'on trouve dans les agences, d'un bout à l'autre de la France, des similitudes. C'est intéressant parce qu'on voit qu'il y a, à la fois, une **vision micro et macro et on voit des invariants**. Et ça, c'est une surprise qui **nous permet aussi de faire des liens entre des chaînes de déterminants**. On se rend compte qu'une décision, au niveau national, a parfois un impact similaire à Bordeaux et à Lille, ou parfois dans une agence où il n'y a pas le même nombre d'agents, le même bassin d'emploi, etc. Et c'est là, où on veut montrer ce qui détermine.... Et c'est vraiment les conditions de travailc'est là qu'on a pu prouver que oui, une décision – comme par exemple le suivi personnalisé à l'ANPE (l'obligation de recevoir les demandeurs d'emploi mensuellement) - une décision nationale allait avoir un impact en partie similaire, à un endroit et à un autre, et qu'à ce titre, elle fait vraiment partie des conditions de travail quotidiennes des agents et qu'il fallait tout discuter et **remonter le fil rouge des déterminants, à chaque fois, pour chaque point qui pose problème**.

Au final, les apports pour l'établissement de ce travail, ça a été d'avoir 80 agents qui ont été formés à l'analyse de l'activité. Cela a enrichi les connaissances et a permis aux agents de verbaliser, de conceptualiser des choses de l'activité de travail. On a été assez surpris mais il faut voir qu'à l'ANPE, on parle beaucoup d'emploi. Cela a été assez douloureux de parler du travail, surtout que les agents ANPE, ne parlent pas de leur travail, ne serait ce que parce que, eux, ils en ont et que les personnes en face d'eux, n'en ont pas d'emploi. Donc, parler du travail à l'ANPE, ce n'est pas quelque chose qui se fait. D'ailleurs, nous l'avons vu nous aussi parce que plusieurs fois lorsque nous avons dit que nous faisons un observatoire des agents ANPE, il y a eu une grande surprise comme si les agents ANPE ne travaillaient pas ou n'avaient pas besoin que l'on parle de leur travail. L'intérêt aussi, c'était d'avoir une photographie du travail réel. C'est-à-dire que lorsqu'on est arrivé, même si les syndicats n'étaient pas extrêmement virulents, ils ne pouvaient pas discuter avec la direction. C'est-à-dire qu'on avait deux parties : dans ces salles de réunion même l'espace matérialise les difficultés du dialogue, et on avait des affrontements très revendicatifs. En fait, au début nous sortions de journées de réunion, où nous n'aboutissions sur rien parce qu'on pouvait pas construire ! L'avantage de ce rapport, c'est

qu'il a été fondateur. C'est-à-dire que maintenant – c'est en cela que je parle d'un document fondateur –, c'est que maintenant, ils **peuvent dialoguer, en parlant sur les observations**. C'est-à-dire que maintenant, quand ils vont parler de quelque chose, ils vont dire oui mais ça représente quoi ? Est-ce qu'il y est fait référence dans le rapport ? De quelle manière ? C'est raconté comment dans le tome 2 qui le détaille ? Et le tome 3, où il y a le questionnaire qui est analysé ? Comment peut-on parler d'activité dans l'agence ? C'est-à-dire que maintenant, il est admis certaines choses qui n'étaient pas admises avant. Par exemple, les objectifs à l'ANPE, les incidences qu'ils pouvaient avoir, la manière de les remplir, de les noter informatiquement, etc., ça c'est quelque chose dont on ne pouvait pas parler ! Dans le rapport, cela a été observé, vu, raconté donc maintenant on peut discuter des objectifs.

Avant les objectifs c'était un sujet tabou !

Alors, ça peut paraître rien, d'ailleurs c'est un peu la réaction qu'il y a eue au départ, nous avons eu droit à : « *mais vous ne nous apprenez rien, vous ne faites que décrire ce qui existe déjà !* » ...



Oui **mais avant, on pouvait pas en parler puisque vous n'étiez pas d'accord sur ce qui se passait** ! Maintenant ils sont en grande partie d'accord sur ce qu'il se passe et nous avons vraiment vu qu'il y a une prise de conscience du rôle de chacun, en tant qu'agent. Au départ, pour les gens du CNHSCT, nous avons vu que les agents étaient les agents qui font les missions d'intermédiation au quotidien dans les agences. Ce ne sont ni les directeurs d'agences locales, ni les directeurs régionaux qui le font. Pourtant dans ce rapport - et c'est ça l'intérêt de ce qu'on a vraiment pu mettre en évidence - il apparaît clairement que chaque situation est déterminée par le N+1 et qu'on remonte, comme ça, jusqu'en haut et jusqu'au pouvoir politique. Donc, on le voit quand il y a Jean-louis Borloo qui décide du SMP, ça redescend après, petit à petit, jusqu'aux agents. **Cela peut paraître évident quand on le dit, cependant ce n'était pas quelque chose d'admis, de « dit ».** Aujourd'hui, **cette chaîne de déterminants en cascade est admise, elle est connue**, et ils peuvent admettre que le directeur régional, lui aussi, est soumis à des objectifs, lui aussi est soumis à une certaine pression et que ce n'est pas son plaisir que de mettre la pression en dessous de lui. Peut-être a-t'il, en tant qu'agent, également des raisons de le faire. Ce n'est pas pour autant qu'il a raison ! Voilà, je passe sur le reste.

Donc, l'apport pour l'université est, pour nous, de mettre en articulation des concepts et de transformer nos concepts à l'épreuve du réel. C'est là que je parle de mise en dynamique des savoirs académiques, c'est-à-dire de nos propres savoirs. Nous avons apporté des savoirs spécifiques mais nous avons été ouverts à un questionnement des concepts que nous avons été obligés de retravailler, suite à ce travail là.

La deuxième partie du texte est une série de questions- réponses. Nous le mettons en ligne très rapidement (voir le lien http://www.arianesud.com/bibliotheque/aa_fil_d_ariane/fil_d_ariane_2_mai_2007)

① RéseauEval (Réseau pour le développement de la culture en évaluation dans les organisations
<http://www.reseaeval.com/>

② Endogène : qui se forme à l'intérieur de