

## L'ERGO MANAGEMENT

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 nous explique :

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

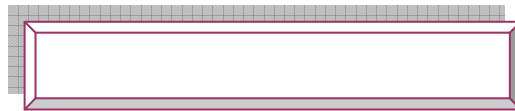
« Est ce que l'approche ergologique  
permet d'approcher le management autrement ? »

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 apportera 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 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.

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 où 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, **Pour lire la suite cliquer**





## Point de vue de l'Université d'Aix-Marseille I

L'ergologie est une démarche d'appréhension et d'analyse de l'activité humaine. L'Activité y est définie comme un élan de vie, de santé, sans borne prédéfinie, qui synthétise, croise et noue tout ce qu'on se représente séparément (corps, esprit ; individuel, collectif ; faire, valeurs ; privé, professionnel ; imposé, désiré ; etc.). D'autres conceptions de l'ergologie existent néanmoins, par exemple celles élaborées à des fins thérapeutiques.

Ce regard sur l'activité a pour but de produire des connaissances sur ce que vivent les personnes, en saisissant au plus près les entrecroisements de savoirs et de valeurs générés dans les situations réelles vécues. Le travail est l'Activité la plus couramment analysée, par les ergologues ».

Le positionnement du chercheur ou de celui qui analyse le travail ne peut pas être une projection de ses propres normes. Il va tenter d'appréhender l'Activité des personnes observées, ses déterminants et ses conséquences. C'est-à-dire les conditions dans lesquelles les personnes réalisent leur travail, ce que cela leur demande, les arbitrages qu'elles opèrent. Son rôle est de mettre en relation : les verbalisations de l'ensemble des acteurs de la situation de travail, les éléments issus des observations, les documents collectés et les concepts ergologiques.

Les fondements scientifiques de cette démarche impliquent une co-construction par différents types de savoirs. En effet, pour appréhender ce qui se passe réellement, l'ergologie requiert une double confrontation des savoirs : (1) des savoirs d'expérience (de ceux qui travaillent, vivent ce qui est analysé) avec les savoirs académiques, (2) des savoirs académiques entre eux (ergonomie, économie, sciences du langage, sociologie, histoire, psychologie, droit ...).

## La Recherche

Dans l'université, l'enseignement ne saurait être disjoint de la recherche. C'est pourquoi les enseignants du supérieur sont des "enseignants-chercheurs", et que des chercheurs peuvent faire partie des équipes pédagogiques. Par "naissance", ou par "nature" en quelque sorte, cette liaison enseignement-recherche est absolument nécessaire à l'enseignement de l'ergologie.

## Le centre de documentation

Au fil des années s'est constitué un fond documentaire à la fois spécialisé et pluridisciplinaire sur les questions du travail. Ce fond comprend environ 3 000 ouvrages représentant 16 « disciplines académiques », auxquelles il a été nécessaire d'ajouter une rubrique « pluridisciplinaire ». Mais la richesse de ce fonds réside aussi dans une importante « littérature grise » : plus de 1 500 documents, mémoires ou rapports réalisés soit par les étudiants, soit par des consultants ou des professionnels de diverses institutions, soit encore par les enseignants et chercheurs. On peut également y trouver une centaine d'actes de colloques ainsi que près de 800 publications régulières d'institutions spécialisés dans les questions du travail et de l'emploi. Par ailleurs, le centre de documentation gère une vingtaine d'abonnements à des revues scientifiques, soit spécialisées, soit "grand public". Une revue de presse trimestrielle " Couper-Coller " fait le point sur les dernières parutions. Enfin, le centre de documentation commence à se doter d'un fonds multimédia.



Pour plus d'information, rendez-vous sur le site du département [Ergologie](http://www.up.univ-mrs.fr/ergolog/) de l'université d'Aix – Marseille <http://www.up.univ-mrs.fr/ergolog/>  
Ou de [wikipédia](http://fr.wikipedia.org:80/wiki/Ergologie) <http://fr.wikipedia.org:80/wiki/Ergologie>

Nous avons eu la curiosité d'interroger ceux qui avaient pu se libérer et venir pour l'intervention d'**Yves Schwartz** pour savoir ce qui les avaient le plus intéressés, le plus surpris et ce qu'ils en avaient retenu ? Voici quelques témoignages livrés à votre curiosité...



#### Eric Garabedjian raconte :

Ingénieur à l'Université de Provence

« J'ai trouvé intéressant de découvrir des notions sur le management et l'ergologie que je ne connaissais pas et qui sont peu accessibles. Je n'étais pas vraiment sûr de la différence entre ergonomie et ergologie. Je ne pensais pas que cela pouvait permettre de réfléchir à un management différent. J'ai été particulièrement intéressé par l'énorme travail effectué au sein de l'ANPE. J'ai par ailleurs appris la notion de normalisation du travail ».



#### Gilberte Maron témoigne

Éducatrice spécialisée qui vient régulièrement

« J'ai trouvé que l'intervention de M. Schwartz était trop courte car personnellement je ne connaissais pas la notion d'ergologie. J'aurais aimé en apprendre davantage mais ce premier tableau m'a permis de saisir l'importance d'une réflexion de fond sur ce qui se passe dans l'entreprise. Il pourrait être pertinent de faire revenir ce dernier pour continuer à parler du sujet. J'étais par ailleurs aussi venu à la conférence de M. Vial ».



#### Linda Lavitry partage son vécu :

« Je suis étudiante dans un master Recherche en sociologie et j'effectue un stage pour une étude commandée par la direction de l'ANPE à l'Université.

Je dois étudier plus spécifiquement le système des PAP mensuel mis en place depuis peu. J'étais donc très intéressée par l'intervention de Muriel Prévôt.

J'ai eu le sentiment que l'on remettait dans cette conférence les choses en perspective, et que l'on a bien resitué le contexte de l'ergologie ce qui donne une meilleure compréhension de la démarche. La conférence a fait état de phénomènes connus et s'appuyait sur du concret. Je me pose cependant la question suivante : a-t-on vraiment répondu à la question de départ qui essayait de mettre en avant le lien entre management et ergologie. La conférence a cependant eu le mérite de faire connaître davantage l'ergologie.

Ces débats me semblent intéressants car ils permettent de libérer la parole et l'organisatrice Ronie Bouchon de par son dynamisme et sa personnalité permet de dénouer les situations et faire en sorte que le monde de la recherche universitaire et celui du travail se rencontrent davantage.

Je suis déjà venue assister à d'autres interventions et j'ai trouvé par contre que peu de personnes étaient intervenues cette fois-ci mais cela tenait peut-être au sujet plus conceptuel. L'intérêt est de continuer à échanger sur nos pratiques.

Je pense enfin qu'il serait intéressant d'alterner des conférences conceptuelles (théoriques) et d'autres plus « pratiques » et je pense qu'il est essentiel de mixer les publics (universitaires et praticiens).

L'important est qu'il y ait un aller retour entre ces deux univers ».



#### Nora Yasoun

Je suis intervenante en ressources humaines et le terme d'Ergomanagement m'a interpellée. La curiosité m'a piquée et j'ai voulu découvrir ce qui se cachait derrière une telle dénomination. La surprise et la découverte de l'ergologie sont complètes pour moi. J'ai trouvé la démarche tout à fait intéressante surtout pour cet aspect de prise en compte des différents acteurs sociaux au sein de la structure. Cet exemple étant très spécifique, j'aurais aimé que le transfert soit fait dans d'autres situations, d'autres structures pour mieux comprendre les fondements de cette démarche. Mais quoiqu'il en soit, passionnant ! Merci.