

Recebido em: 21 de fevereiro de 2018  
Aprovado em: 28 de junho de 2018  
Sistema de Avaliação: Double Blind Review  
RPR | a. 15 | n. 2 | p. 236-253 | jul./dez. 2018

## **ENTREVISTA**

La démarche ergologique pour  
accompagner la formation et le travail:  
entretien avec Louis Durrive

### **Gislene Feiten Haubrich**

Doutoranda em Processos e Manifestações Culturais (Universidade Feevale/Brasil).  
Bolsista PROSUC/CAPES.  
E-mail: gisleneh@gmail.com.

Vendredi matin, 16 février 2018 : je rencontre le professeur Louis Durrive dans son bureau, au numéro 7, rue de l'Université. Notre défi ? Traiter des concepts ergologiques pendant un dialogue de soixante minutes. Le temps se fait contrainte et nos initiatives (la dynamique question/réponse) doivent considérer cela. Durrive est docteur en Sciences de l'Éducation et *professeur des universités*, na ESPE - Université de Strasbourg. Il est auteur des ouvrages *L'expérience des normes - Comprendre l'activité humaine avec la démarche ergologique* (2015) et *Compétence et Activité de Travail* (2016). Avec Yves Schwartz, ils ont dirigé les ouvrages *Travail et Ergologie. Entretiens sur l'activité humaine (1)* (2003) et *L'activité en dialogues, entretiens sur l'activité humaine (2), suivi de : Manifeste pour un Ergo-engagement* (2009). Dans ce dialogue, on a parlé des concepts de l'ergologie et on a connu un peu plus la trajectoire de ce grand nom de la démarche.

**G. Haubrich :** Pourriez-vous, s'il vous plaît, nous parler de votre rencontre et de votre trajectoire avec la démarche ergologique ?

**L. Durrive :** Pour comprendre ma trajectoire, il faut comprendre que jusqu'à une date récente je n'étais pas un universitaire, mais un professionnel de la formation. Directement après mes études, je suis entré dans le monde du travail pour préparer l'insertion en entreprise des jeunes sortis du système scolaire. J'ai rencontré dans ce cadre-là Bertrand Schwartz (l'oncle d'Yves Schwartz), au début des années 1990. Celui-ci a été un grand personnage de la formation professionnelle en France, car il a beaucoup marqué par son approche originale l'insertion sociale et professionnelle, autrement dit : comment permettre à des jeunes qui n'ont pas réussi leur parcours scolaire de prendre un nouveau départ dans la vie professionnelle. Bertrand Schwartz m'a ensuite permis de connaître son neveu, Yves Schwartz, via Jacques Duraffourg, un fameux ergonomiste qui a marqué lui aussi son époque. Jacques est venu me voir à Strasbourg et j'ai travaillé avec lui pendant deux ans sur un chantier de formation des personnes qui étaient en responsabilité dans des dispositifs d'insertion professionnelle. Yves Schwartz nous a alors rejoints depuis Aix pour convaincre les autorités locales que la formation commençait dans la situation de travail. Ils sont arrivés avec un point de vue sur le travail qui était complètement nouveau pour nous. Pour illustrer cela, je dirai qu'à l'époque dans les dispositifs d'insertion professionnelle, on préparait les jeunes en centre de formation et on les envoyait ensuite en entreprise. Jacques Duraffourg et Yves Schwartz nous ont convaincus qu'il fallait s'y prendre autrement, faire l'inverse. Il fallait aller sur le terrain avec les stagiaires et voir ce qui se passait effectivement, le réel du travail, pour les former à partir de là. A partir de là, dans les années 1992/1993, j'ai proposé d'envoyer les formateurs dans les entreprises pour aller voir de près les problèmes que les jeunes rencontraient en apprentissage et leur donner ensuite -à l'école- une réponse en termes de formation. J'ai proposé cela aux responsables politiques locaux qui nous ont effectivement suivis parce qu'il y avait le conseil des universitaires derrière nous. Ils nous ont

suivis, ils nous ont autorisés à fonctionner comme cela. C'était une grande innovation dans l'approche pédagogique. D'ailleurs depuis cette époque, et encore maintenant vingt-cinq ans plus tard, c'est devenu une obligation pour les centres régionaux de formation et d'insertion de travailler de cette manière avec ce public-là. Ils sont obligés maintenant d'aller en entreprise pour voir de près ce qui se passe (on appelle cela « le double tutorat »). C'est une évolution que nous devons à l'approche ergologique. Je suis ensuite allé à Aix-en-Provence pour suivre la formation en Analyse pluridisciplinaire des situations de travail (APST) proposée par Yves Schwartz. A partir de là, j'ai demandé au Fonds social européen de nous aider à fabriquer une mallette pédagogique, de façon à pouvoir former beaucoup de monde à la démarche ergologique. Il s'agit de ressources bibliographiques, de textes, d'outils d'analyse (que nous appelions des « synthétiques »), des enseignements en vidéo. La mallette pédagogique a été suivie d'un DVD diffusé à partir de Toulouse et Marseille. Enfin nous en avons fait une traduction par écrit, avec l'ouvrage intitulé « Travail et Ergologie ». Le projet consistait à montrer comment on pouvait appréhender l'activité humaine à partir d'une approche interdisciplinaire. Il s'agissait de croiser plusieurs disciplines : un linguiste, une psychanalyste, un ingénieur, un anthropologue, un sociologue, un économiste, un ergonomiste, un philosophe et moi-même en tant que pédagogue. Nous avons croisé nos regards sur l'activité pour voir en quoi l'activité pouvait nous interpeller, renouveler nos perspectives disciplinaires. C'est le fondement de l'approche APST, qui a précédé l'ergologie. Yves Schwartz a choisi le terme d'ergologie à partir du moment où le diplôme est devenu un master, dans les années 1998/1999<sup>1</sup>. L'ergologie renvoie à l'analyse de l'activité humaine, selon l'étymologie. Au début nous avons regretté d'abandonner le mot APST, mais en même temps cela facilitait la communication. Il y avait déjà l'ergonomie, il y avait désormais également l'ergologie.

**G. Haubrich :** Dans votre livre « L'expérience des normes », vous vous donnez pour objectif de « faire le point sur ce que nous avons compris de l'activité humaine à partir de la démarche ergologique ». Vous vous basez sur les idées de contrainte, d'autocontrainte, de norme et de renormalisation. Comment peut-on comprendre l'interrelation entre ces termes dans l'activité de travail ?

**L. Durrive :** Le projet de l'APST était d'expliquer l'activité humaine à partir de la démarche ergologique; *et réciproquement*, expliquer que si nous sommes davantage attentifs à l'activité humaine, si nous posons un nouveau regard sur elle, nous allons pouvoir réinterpréter certaines approches disciplinaires. C'est pour cela que j'ai énuméré ces disciplines, parce que chacune est interpellée par une approche globale,

<sup>1</sup> Le texte « L'ergologie à l'Université de Provence » est disponible à : <https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-00624701>.

celle de l'activité humaine. L'ergologie n'est pas une discipline en elle-même : cela, c'est important de le comprendre. La démarche ergologique permet de faire émerger les débats de normes – et c'est à partir de là que les disciplines peuvent être convoquées. Pourquoi ai-je parlé de contrainte et d'initiative dans mon ouvrage ? Parce que l'approche ergologique part d'un monde qui est *déjà là, déjà structuré*, dans lequel la personne va intervenir. Il faut comprendre –c'est très important– que le mot « contrainte » ne veut pas exprimer d'emblée quelque chose de négatif. Une contrainte signifie que quelque chose se trouve là avant que je n'intervienne, un « déjà là » que je dois nécessairement prendre en compte. La contrainte n'est au départ ni positive ni négative. Par exemple une procédure est déjà là, c'est une contrainte. L'aménagement d'un local est déjà là, il faut que je le prenne en compte. Tous les éléments d'un environnement sont déjà là avant que l'action ne commence, mais si j'interviens dans ce monde-là, je vais prendre une initiative. Une initiative veut dire : un commencement (*initium*, en latin). Agir, c'est marquer un début, un commencement. Quelque chose était déjà là – et moi, je vais commencer quelque chose, c'est-à-dire : je vais prendre une initiative. Et justement la caractéristique de l'être humain, Canguilhem nous l'a enseigné, c'est de ne pas rester passif face à la contrainte. Chacun va essayer d'interpréter la contrainte par rapport à lui-même, comme s'il était au centre de la situation. Voilà pourquoi Canguilhem dit que « vivre, c'est rayonner ». Parce que rayonner, c'est émettre des rayons comme si j'étais au centre de la scène. Je situe les choses par rapport à moi ; je situe l'environnement par rapport à moi. Quand j'ai trouvé cette cohérence par rapport à moi-même (indispensable sentiment de cohérence, car nul ne peut agir s'il a une impression de chaos autour de lui), je suis en mesure d'intervenir, autrement dit de transformer autant que possible les contraintes en opportunités. Je peux intervenir sur quelque chose alors que je ne l'ai pas choisie, car ce n'est pas moi qui ai fait advenir cette chose-là dans le présent de l'action : je peux en faire un point d'appui pour mon action. On peut trouver là une foule d'illustrations extrêmement banales : si j'ai tel ou tel matériel disponible, je vais en faire une opportunité pour avancer dans mon projet. Je vais utiliser l'environnement comme une ressource. Je vais transformer une réalité qui est en partie objective et en partie subjective, pour en faire « mon milieu ». Mais je ne vais pas seulement transformer le milieu, je vais me transformer moi-même. Pourquoi ? Parce qu'en tant qu'être d'initiative, je suis provoqué par les contraintes. En étant provoqué par les contraintes, je grandis en initiative. Désormais je suis transformé, je suis pour une part « autre », je suis un peu différent. Le fait d'avoir fait quelque chose m'a rendu moi-même différent. Je n'ai pas changé uniquement le milieu, je me suis changé moi-même. C'est cela la dynamique de l'activité. Si on généralise cela à toute la vie sociale, c'est la société tout entière qui se fait contrainte, à travers des normes. Les normes vont nous influencer, mais comme l'a dit Canguilhem, nous ne sommes pas un simple « carrefour d'influences », nous ne

sommes pas simplement réduits aux influences qui pèsent sur nous. Nous allons agir sur ces normes pour les interpréter. Non pas pour les bouleverser, parce que renormaliser ne veut pas dire que nous allons changer la norme : cela signifie que nous allons l'interpréter et la faire exister en fonction de notre propre positionnement là, dans le présent que nous sommes en train de vivre. Non seulement je vais actualiser la norme, c'est-à-dire que je vais regarder le présent que je suis en train de vivre et je vais voir comment je peux me conformer à cette norme-là « dans les conditions que je rencontre », mais en plus, je vais le faire en fonction de moi. Donc, je vais personnaliser ma réponse. Par conséquent je fais subir à l'environnement normatif une double transformation. D'une part l'actualisation, parce que je vais tenir compte du présent, et d'autre part, la personnalisation, c'est-à-dire que je vais le faire avec mon style, avec ma façon de faire. C'est finalement cette double transformation que recouvre l'expression d'Yves Schwartz, « faire l'expérience des normes » : actualiser et personnaliser les normes. Quand je suis arrivé sur le lieu de mon travail, les normes étaient déjà là, donc antécédentes. Elles étaient là « avant moi », mais je vais les actualiser. L'inverse de l'antécédent, c'est l'actuel. D'autre part les normes étaient anonymes : car les normes qui structurent l'environnement où je me trouve ne visent personne en particulier. Elles sont impersonnelles, anonymes - et moi, je vais les personnaliser. Donc, je vais effectuer à chaque fois une double opération à partir du cadre normatif. C'est cela l'expérience de normes. Et comme j'ai voulu le montrer dans mon livre, c'est aussi cela qu'illustre la dialectique qu'Yves Schwartz appelle « l'impossible et l'invivable ». Nous avons là un point du raisonnement ergologique qui est souvent mal compris. En effet beaucoup de gens pensent que l'expression « impossible et invivable » renvoie à l'idée qu'une situation qui est devenue impossible est du coup invivable, insupportable à vivre. En réalité, ce n'est pas cela qu'Yves Schwartz veut dire, même si effectivement la dégradation d'une situation à vivre peut être un cas de figure de l'impossible-invivable. Le couple « impossible et invivable » ne vise pas uniquement des situations dégradées, mais vise toutes les situations qui se prêtent à cette dialectique de l'impossible et de l'invivable. Ce qui est impossible dans une situation de travail, c'est de contrôler l'ensemble de ce qui fait contrainte. C'est pourtant le rêve de tous les organisateurs, puisqu'ils anticipent, ils construisent à l'avance ce qui sera la scène du travail. Ils pensent pouvoir dominer tout ce qui fait contrainte. Or, quand Yves Schwartz dit que c'est impossible, il fait référence à ce qu'a démontré l'ergonomie : il est impossible « au moment de l'action », donc au présent, de ne pas avoir de nouvelles contraintes qui vont surgir. C'est ce qu'on appelle l'écart prescrit-réel, c'est-à-dire qu'il existe toujours un écart entre le prescrit et le réel. L'ergologie ajoute : « attention, cela ne suffit pas pour saisir l'activité humaine ». Parce que s'il est impossible d'envisager la standardisation totale, s'il est impossible de supprimer ou de contrôler l'ensemble de ce qui fait contrainte, il faut encore ajouter le positionnement de

l'acteur, de la personne qui va agir. Et c'est cela la nouveauté par rapport à l'écart prescrit-réel. Du point de vue ergologique, cela s'appelle l'invivable. L'être humain, face à la perspective d'une situation standard, ne pourrait pas vivre : ce serait invivable par lui. Une situation entièrement standardisée signifie une situation où il n'y a pas d'initiative. Et pour un être humain, c'est proprement destructeur, invivable. Donc l'être humain va toujours tenter de reprendre l'initiative, même dans les situations les plus extrêmes. Cela a été éprouvé dans des situations limites, par exemple, avec des gens qui ont été incarcérés pendant très longtemps. Dans ses mémoires, après vingt-sept années de prison, Nelson Mandela raconte comment il a résisté à la folie, ce que cherchaient à provoquer ses geôliers, ceux qui l'avaient enfermé. Il y est parvenu parce qu'il a essayé de reprendre l'initiative dans le quotidien de sa toute petite cellule : c'était lui-même qui fixait le moment de faire sa gymnastique, de se mettre à lire, à manger, à dormir. L'être humain ne peut pas vivre s'il n'a pas d'initiative. Voilà donc la dynamique « impossible et invivable » : c'est impossible qu'il n'y ait pas de nouvelles contraintes qui vont surgir quand j'agis ; mais en même temps, si je m'arrête à ce constat, je ne comprends pas ce que veut dire « être actif ». En effet, quel est le ressort de l'activité ? C'est l'invivable. Face à l'impossible, c'est invivable qu'il n'y ait pas d'initiative. *La contrainte qui a contrarié une initiative va ainsi faire surgir une nouvelle initiative.* La contrainte rebondit toujours et l'initiative aussi. D'une nouvelle contrainte va émerger une nouvelle initiative. C'est cela qui définit l'activité comme un élan permanent. Nous ne sommes pas actifs parce que nous aurions une espèce de « faculté particulière à être actif », nous sommes actifs parce que nous sommes dans un milieu qui nous contraint alors que nous avons une exigence d'exister comme des êtres d'initiative. C'est pourquoi nous allons essayer de trouver sans cesse les interstices favorables à une libération. On essaye de s'arracher à la contrainte pour reprendre l'initiative, reprendre le dessus constamment. Et c'est ça qui définit l'être humain. C'est la dialectique fondamentale « impossible et invivable », « contrainte et initiative », ou encore « norme et renormalisation ». C'est une autre façon de dire les choses. Et cela explique que la renormalisation est toujours un essai, une tentative : on va essayer de renormaliser, mais on n'y arrive pas forcément. On doit lutter, on est toujours en partie passif parce qu'on ne parvient pas nécessairement à dominer la contrainte.

**G. Haubrich :** Mais on peut comprendre que la contrainte et la norme ne sont pas la même chose.

**L. Durrive :** La norme va faire contrainte, mais elle ne fonctionne pas toute seule. Pour que ça marche, la norme doit devenir une autocontrainte. Consciemment ou non, la personne reprend précisément l'initiative : elle va se conformer à la norme, elle va s'appliquer la norme à elle-même, arbitrer de telle manière qu'elle se rapproche de l'exigence normative. Prenons l'exemple des jeunes en risque de délinquance, des jeunes qui n'arrivent pas à se construire face une norme, ceux que l'on appelle « les

jeunes Téflon » (du nom d'un revêtement sur lequel rien n'attache). À partir du moment où l'être humain ne prend pas en compte la norme, celle-ci n'a pas d'effet sur lui, parce que la norme n'est pas une loi physique avec un effet déterminé, garanti. C'est moi qui regarde la norme comme une norme. Il y a le fait de la norme et puis il y a ce qui fait norme : c'est la valeur que je lui attribue.

**G. Haubrich :** Et la norme endogène ? Est-elle aussi antécédente ? Elle s'impose à quel moment à la personne ?

**L. Durrive :** La caractéristique de l'être humain est d'être producteur de normes : il se construit ainsi (adhérence – désadhérence), il ne peut pas vivre sans lui-même se donner une norme, un devoir-être. Ce qu'on appelle des normes endogènes, ce sont celles qu'il produit lui-même. Au moment de l'action, ces normes-là vont entrer en débat avec les normes des autres. Pourquoi parle-t-on de « débat » ? Parce qu'à un moment donné, il faut trancher. On ne peut pas conserver dans l'agir deux normes différentes.

Nous pouvons prendre n'importe quel exemple : la façon de manger, la façon de parler, la façon de se comporter, etc. Nous ne pouvons à chaque fois adopter qu'une seule manière de faire. On ne peut pas avoir deux manières de faire simultanées. Donc, si on parle de « débat de normes », c'est parce qu'à un moment donné, ce conflit de normes doit être réglé par une renormalisation.

**G. Haubrich :** Donc la norme endogène est antécédente à l'action personnelle - mais elle n'est pas anonyme.

**L. Durrive :** Oui, c'est pour cela qu'il est utile de préciser à propos d'un cadre normatif : « norme antécédente et anonyme ». Quelqu'un me disait à propos des normes endogènes : « c'est un peu comme le règlement intérieur de la personne ». C'est amusant de s'exprimer comme cela – même si la métaphore est un peu risquée, elle dit quelque chose d'important. Avant d'agir, j'ai des options, un parti-pris concernant ma vision de ce qui compte selon moi, dans le choix des manières de faire. Mais cela n'empêche pas le débat intérieur quand j'agis, car je vais devoir tenir compte des autres points de vue, des enjeux du présent, au moment de trancher.

**G. Haubrich :** Pourriez-vous expliquer l'expression : « monde de valeurs » ? Comment peut-on comprendre le dialogue de la personne avec son milieu à partir de cette idée ?

**L. Durrive :** Pour moi, la valeur c'est la pesée des choses. L'être humain, lorsqu'il rencontre son milieu, lorsqu'il y entre dans ce milieu de vie, il va « peser, soupeser, évaluer ». En tant qu'être d'évaluation, il va peser tout ce qui l'amène à arbitrer. C'est-à-dire tout ce qui, dans la situation où il se trouve à un moment



donné, va l'obliger à trancher. Il va agir, faire quelque chose au nom d'une valeur. Pas seulement parce qu'il dispose d'un savoir – car il peut très bien *savoir* quelque chose et ne pas le faire. Si je sais et si je fais, c'est que j'accorde de la valeur à l'acte autant qu'au savoir associé. C'est quelque chose que je considère important, qu'il faut privilégier, qu'il faut mettre en priorité. Tous les actes que je pose sont ainsi des mises à l'épreuve de soi. Et c'est d'ailleurs la raison pour laquelle on parle de « l'expérience », car le mot expérience veut dire, à l'origine, « mise à l'épreuve ». Par conséquent j'ai de l'expérience parce que j'ai été mis à l'épreuve dans ma rencontre avec le milieu. Ce que j'ai fait activement, je l'ai fait au nom d'une valeur, c'est-à-dire au nom de choses qui comptent, qui pèsent lourd à mes yeux. Alors la question est de savoir d'où viennent ces valeurs. Ce qui est sûr, c'est qu'elles ne viennent pas de moi – autrement dit je les reçois. Personne n'invente ses propres valeurs, même si l'on peut entretenir cette illusion. Nous pouvons nous imaginer que nous sommes à l'origine de nos propres valeurs, mais en réalité l'être humain est fondamentalement un être social : il se construit dans les relations humaines. Les valeurs passent à travers les relations humaines. Je pense que les valeurs empruntent plein de chemins différents, elles se manifestent de manière différente parce que chacun va les retravailler à sa façon. C'est en ce sens-là que l'on reste actif : parce que l'on va retravailler les valeurs. Prenons des valeurs comme le respect pour l'environnement, le respect des personnes, le respect de soi-même : ce sont des valeurs qui vont trouver des chemins différents pour se manifester et qui vont ensuite être traitées différemment par chacun de nous. En ce sens, chacun se singularise, manifeste une différence dans ce monde de valeurs. On n'a certes pas inventé les valeurs mais on les retravaille dans des actes concrets et quotidiens, au moment de trancher : c'est pour cela que nous sommes à chaque fois plus ou moins « auteurs » de ces valeurs. Par exemple quelqu'un se prétend écologiste, défenseur de l'environnement : mais on ne pourra pas en déduire qu'il/elle est toujours fidèle à son engagement. Parce qu'à un moment donné, si l'individu est pressé, il pourra utiliser une voiture, là où il avait promis de ne plus utiliser de véhicule polluant. Ce n'est pas une « trahison », c'est un débat de normes. La valeur soutient le débat de normes. Cela veut dire que le débat de normes n'est pas une formule du raisonnement logique, que l'on trouverait dans une arborescence elle-même logique, dont l'issue serait prévisible par le simple calcul. Le calcul est un outil de l'anticipation : donc si nos débats de normes n'étaient qu'une combinatoire de problèmes, on pourrait dire que notre action humaine serait issue d'un traitement par le calcul. Or ce n'est pas le cas (dès lors que l'on comprend la différence entre la statistique et l'activité humaine). Comme le débat de normes est soutenu par des valeurs et que chaque valeur est retravaillée par chaque personne différemment, forcément on constate des issues, des renormalisations qui ne sont pas les mêmes. Alors même que deux personnes différentes doivent prendre en compte les mêmes contraintes, on ne constatera pas les



mêmes renormalisations. Deux enseignantes par exemple, qui se trouvent dans une situation similaire, ne vont pas trouver les mêmes issues à leurs débats de normes, parce qu'elles ne travaillent pas de la même façon les valeurs. C'est cela la singularité qui se construit à travers les actes quotidiens.

**G. Haubrich :** Comment peut-on définir la culture, d'un point de vue ergologique ? Peut-on rapprocher les notions de norme et de valeur pour comprendre la culture ?

**L. Durrive :** C'est dans le prolongement de ce que je viens de dire. Il faut repartir de l'idée que l'être humain est en permanence en relation avec son milieu. Il se structure dans cette relation avec son milieu. C'est pour cela qu'il se construit dans un enchaînement de débats de normes. Sa personnalité, en tant que sujet, se conforte dans son identité à travers ces débats de normes qui l'amènent d'une certaine façon à être semblable à lui-même, parce qu'il manifeste une relative fidélité à ses normes endogènes. Mais en même temps, il est toujours insatisfait, il va tendre vers une altérité. Il va essayer d'être autre, différent. Il va chercher, en s'inspirant d'autres modèles, à faire autrement. Ainsi chacun d'entre nous se construira dans la rencontre avec le milieu –les milieux qu'il traverse- et à partir de « l'autre », le milieu humain et pas seulement le milieu matériel. Dans une rencontre permanente avec les autres, ses semblables humains qui sont toujours là pour le solliciter. C'est l'usage de soi par les autres, qui renvoie à l'usage de soi par soi. C'est comme cela que l'on arrive à se construire *à la fois comme un être social et comme un être singulier*. Nous sommes sollicités par les autres et cela nous oblige à résister. Nous résistons à ce monde qui est en face de nous, qui nous limite et nous contraint. Ce monde-là nous oblige à résister et par conséquent à nous affirmer, à prendre position, à trancher, à faire « usage de soi par soi ». Si nous ne résistions pas à la convocation des autres, nous serions mis à leur disposition à 100%, donc aliénés, niés en tant que sujets de nos expériences. Par conséquent on se construit au nom de certaines valeurs - mais comme toutes ces valeurs passent par le relationnel, c'est là, dans les relations humaines, que l'on reconnaît la culture. La culture, ce sont toutes les valeurs que l'on fait vivre, que l'on retravaille ensemble dans des manières d'agir et de penser. Certains groupes se retrouvent autour d'un projet commun, se définissent par une pratique commune et finalement reconnaissent non seulement qu'ils font des choses ensemble, mais qu'ils les font au nom de quelque chose de partagé. Et c'est pour cela que l'on arrive même à parler d'une « culture d'entreprise ». Parce que l'entreprise, en tant que communauté de travail, avec les années, avec les épreuves, avec un collectif relativement stable, avec des choix partagés, finit par construire une culture commune au-delà du simple fait de produire. On peut aussi raisonner à l'échelle d'une région, d'un pays, à l'échelle d'un peuple. On voit que ce sont les interactions, les renormalisations permanentes, supportées par des valeurs que l'on partage (parce que les valeurs passent par les autres)

qui font que l'on produit de la culture. Après cela, se posent des problèmes de reconnaissance, avec des enjeux de pouvoir (toujours au plan relationnel) : certaines cultures sont valorisées et d'autres sont dévalorisées ou carrément ignorées. Il faut bien comprendre qu'une norme, c'est une certaine manière de faire : supportée par une valeur, autrement dit ce que l'on va privilégier. Donc la norme supportée par la valeur, cela fera une manière de faire privilégiée, la manière de faire que l'on place tout en haut de notre échelle dans les arbitrages à faire.

**G. Haubrich :** Et c'est cette dynamique-là qui va provoquer le changement dans la culture. Elle va se construire aussi dialectiquement.

**L. Durrive :** Voilà, la culture va agir, parce qu'elle va influencer la valeur que l'on accorde les uns et les autres à une même chose. Par exemple, il y a presque 40 ans, nous avons en France un ministre de la culture qui a lancé l'idée de célébrer le premier jour de l'été en invitant tout le monde à jouer de la musique dans la rue. Au début c'était une manière de faire très originale, peut-être avec une intention limitée, mais progressivement c'est devenu une tradition, et d'ailleurs elle a gagné d'autres pays d'Europe. C'est devenu un objet culturel : « la Fête de La Musique » est désormais une valeur qui traverse toute la société. On voit que c'est une manière de faire qui est devenue une norme, supportée par une valeur. C'est comme cela que des initiatives s'épanouissent dans la vie sociale, que la culture contribue à changer la société.

**G. Haubrich :** Nous allons changer un peu de sujet pour traiter de la démarche ergologique. Dans votre thèse, vous proposez une méthode pour l'investigation ergologique, formulée en trois étapes : le repérage, l'ancrage et la confrontation des deux. Pourriez-vous clarifier ces concepts et préciser comment ils sont connectés pour l'analyse ?

**L. Durrive :** La démarche ergologique est effectivement formulée en trois étapes. Au départ, en tant que professionnel de la formation, j'avais besoin d'avoir une méthode pour travailler en tenant compte des hypothèses de l'ergologie. Dans les années 1990, il avait déjà beaucoup d'études et de recherches menées à partir de la démarche, mais il n'avait pas de formulation d'une méthode de travail. De son côté, l'ergonomie a développé beaucoup d'outils, elle a une vraie méthode, mais l'ergologie n'avait pas fait ce choix. En effet, il y a une sorte de paradoxe à vouloir une démarche rationnelle alors que nous parlons d'approcher l'activité sans le filtre d'une discipline. En réalité, j'ai proposé de limiter au maximum la procédure, en m'inspirant de la fameuse double anticipation d'Yves Schwartz. La double anticipation veut dire double initiative : toutes les situations de travail sont organisées à l'avance pour quelqu'un –le travailleur- qui va ensuite prendre une initiative dans le cadre pré-pensé. L'organisateur va ainsi manifester

une première initiative en structurant la situation, essentiellement au niveau du discours, mais également en aménageant des espaces et en prédécoupant le temps. Cependant, une fois que les gens entrent en scène, parce qu'ils ont été embauchés pour travailler dans ce cadre-là, ils vont regarder comme une contrainte ce qui était au départ l'initiative de l'organisateur. Mais ce sera pour reprendre à leur tour l'initiative. Car lorsque vous êtes embauché, vous ne devez pas rester les bras croisés, vous devez prendre des initiatives, mais *à l'intérieur* de la contrainte. Et c'est d'ailleurs tellement important que si vous prenez des initiatives sans prendre en compte toutes les contraintes, on ne vous garde pas dans l'enceinte de l'entreprise. Autrement dit, il ne suffit pas de dire « prenez des initiatives », il faut préciser « dans les contraintes ». Tout cela inspire une méthode, celle de la double lecture des situations de travail. La première lecture est en « désadhérence », ou comment la situation a été organisée à l'avance ; ce que j'ai appelé « le repérage ». Il s'agit de repérer les données qui ont structuré la situation avant que l'action n'ait lieu. Mais il ne faut surtout pas s'arrêter là. Ne pas aller plus loin dans la description de la situation, c'est supposer que la norme suffit à déterminer l'action – alors que c'est faux, l'action passe par la renormalisation qui n'est pas une simple application. Donc il convient d'aller au-delà du repérage, il faut reprendre la même situation étudiée, en la regardant cette fois-ci « en adhérence », du point de vue de l'activité, c'est-à-dire des initiatives qui sont réellement prises dans cette situation : c'est l'ancrage. Les initiatives, on pourra les comprendre en suivant de très près les contraintes, puisque ce sont les contraintes –le déjà là- qui précèdent l'initiative. Et la seule façon de le faire, quand on aborde une situation de travail, c'est de s'inscrire dans l'espace et le temps. Il faut repartir de la situation décrite dans l'espace organisé, ce que j'appelle « le plan » et l'inscrire également dans le temps. La narration suit fidèlement la chronologie car c'est elle qui va me permettre de retrouver le fil de l'action – qui est toujours collective d'abord. Quand je m'engage dans une approche par « l'ancrage dans le temps », je commence par décrire la position des uns et des autres et je vois comment chacun des protagonistes de la scène a pris des initiatives. En se déplaçant, chacun déplace les contraintes pour les autres, « fait situation », contribue à redessiner le tableau dans lequel je vais intervenir. Vous avez une situation donnée au départ, dans une industrie ou dans un commerce par exemple, mais celle-ci évolue au rythme des actions, donc des initiatives de chacun. Pour suivre le devenir de la situation, il est toutefois indispensable de garder un point fixe : la personne dont on suit l'activité, les arbitrages. C'est elle que l'on regardera comme « le centre ». C'est bien pour cela que nous disons que la situation existe à travers le point de vue de cette personne-là. Il faut en effet distinguer la situation objective –indépendamment des points de vue- et la situation de la personne qui agit comme « pilote », c'est-à-dire de son point de vue, en tant que centre. Cela ne veut pas dire que c'est elle qui commande, qui ordonne - mais cela signifie qu'elle doit agir « en maîtrisant ce qui

lui arrive », donc en gardant le pilotage de la situation. Vous la suivez dans son récit et c'est cela l'ancrage. Vous la suivez *en plan subjectif* - et on essaie de saisir avec elle, à chaque fois, quel est son point de vue sur ce qui s'est passé, sur les événements qui surgissent (ce qu'Yves Schwartz appelle : la dramatique d'usage de soi). On avance ainsi au rythme de la chronologie : qu'est-ce qui se passe *dans la succession des moments présents*, comment les gens inscrits dans l'espace ont-ils pris des initiatives que le travailleur [celui que nous suivons] a dû prendre en compte avant d'agir. C'est le plan synchronique : les actions simultanées. Sur le plan diachronique, on va aussi percevoir l'action entre un « avant » et un « après » : au moment d'agir, il faut tenir compte du passé persistant et du futur imminent. Au fur et à mesure du déroulement dans le temps, le narrateur (la personne qui rapporte les événements du travail) va retrouver *les bifurcations de son agir, autrement dit les moments où elle devait trancher*. A condition que la situation de référence soit encore suffisamment récente pour que la mémoire joue son rôle, cette personne n'aura pas à faire d'effort particulier pour reconstituer les choix qui s'imposaient à elle. On va retrouver presque naturellement, au fil du récit, les « nœuds » de contraintes qu'il faut trancher en prenant une initiative. Là vous êtes au cœur du débat de normes. La personne doit agir, faire quelque chose. Même si elle ne fait rien, c'est aussi une façon d'agir - éventuellement malgré elle. Donc, elle doit trancher, décider. Et c'est là qu'intervient la troisième étape, celle de la confrontation « repérage - ancrage ». Tout au long de l'entretien, on peut faire de petites pauses dans le récit et s'attarder avec le narrateur sur ce qui a fait débat *pour lui* à ce moment-là. Il ne s'agit pas d'entamer le débat avec l'auditoire en cours de récit, mais uniquement d'éclaircir les termes de l'arbitrage. La confrontation de ce qui se passe réellement (ancrage) avec ce qui était planifié (repérage) va inmanquablement conduire au débat de normes. La personne peut dire : « oui, effectivement, à ce moment-là, je pouvais faire ceci, je pouvais faire cela - mais pour moi, *à ce moment-là*, le plus important c'était ceci ou cela ». Et là vous touchez les valeurs et pas seulement les savoirs. Parce que les savoirs, vous les aviez à disposition dès le repérage. Vous touchez ici les choix - donc les valeurs, au nom de quoi la personne a fait plutôt comme ceci que comme cela. Le résultat, ce sera la renormalisation, celle que l'on peut observer, la manière de trancher finalement le débat de normes. En procédant comme cela, vous faites du récit d'activité une suite de plusieurs débats de normes. C'est ce qui permet, à la fin de l'exposé, d'avoir un échange avec les gens qui ont écouté cette confrontation-là - l'auditoire disposant alors de toutes les informations pour entrer « en débat avec le débat de normes ». Cela permettra à la personne d'aller encore plus loin dans l'approfondissement de son propre point de vue, c'est-à-dire de développer les raisons pour lesquelles elle a adopté telle ou telle façon de faire. Et cela, c'est extrêmement formateur, parce qu'en procédant ainsi, vous entrez dans l'expérience de la personne, l'expérience vécue à un moment donné. Non pas le vécu au sens courant : tel fait associé à telle

émotion – mais le vécu au sens de la rencontre avec le milieu : tel fait interprété par un point de vue, une prise de position en valeur (l'émotion renvoyant alors au corps-soi). Ajoutons que dans ce type d'exercice, il n'y a pas de risque de dérapage au sens où vous n'allez pas être intrusif, vous mêler de la subjectivité de la personne à travers ses choix (savoir ce qu'elle pense, ce qui l'émeut, ce qu'elle vit intimement), parce que vous tenez ensemble la norme et la renormalisation. On mobilise la part subjective de la réalité, à travers l'interprétation que la personne fait à propos de ce qui lui arrive : mais uniquement en vis-à-vis de ce qui figure dans le repérage. C'est que vous tenez ensemble la norme et son retraitement par la personne. Vous pouvez interroger le rapport entre les deux : « vous aviez prévu de faire comme cela, mais vous avez en réalité fait comme ceci. Donc, dans cet écart-là, comment vous vous situez ? ». Je dirais que cette démarche a un avantage par rapport à une autre démarche, celle du « sosie<sup>2</sup> ». Pour moi, le risque du sosie (et c'est pour cela, je pense, qu'il est recommandé d'être formé en psychologie pour conduire ce type d'entretien), c'est de s'aventurer maladroitement dans la subjectivité sans limite, car le travail mobilise fortement le sujet. Au contraire dans la démarche de double anticipation (repérage-ancrage), c'est la relation entre la personne et le milieu normatif qui sert de garde-fou. Vous tenez toujours les deux côtés : la norme et la renormalisation. La personne qui expose son récit va effectivement parler d'elle-même, de sa subjectivité, mais toujours dans les limites de cet écart entre norme et renormalisation. On est vraiment enraciné dans la situation présente, même si l'on évoque à ce moment-là l'activité telle que l'on aurait voulu qu'elle soit, telle que l'on aurait rêvé qu'elle soit – bref, la dramatique d'usage de soi.

**G. Haubrich** : Votre deuxième livre : « Compétence et activité de travail » est consacré à l'approfondissement du concept de compétence, soutenu par la démarche ergologique. Après une réflexion assez dense, vous proposez que « la seule modalité de jugement de compétence soit une évaluation qui passe par le débat ». Comment ce débat peut-il être conduit dans le contexte des organisations ?

**L. Durrive** : Ce livre traite d'une réflexion sur la compétence à partir de la pratique que j'avais de la formation et de l'évaluation. Je pense que le terme « compétence » a un gros potentiel, il peut devenir très riche, mais c'est un terme qui est aussi dangereux parce qu'il peut être très mal utilisé. Yves Schwartz l'avait bien vu puisque dès la fin des années 80, il a travaillé sur le binôme qualification et compétence,

<sup>2</sup> La méthode « d'Instruction au Sosie » a été élaborée par Ivar Oddone, médecin et psychologue italien et plus tard appropriée par la Clinique de l'Activité, par le travail du psychologue français Yves Clot. Pour approfondir cette perspective il est suggéré la lecture des œuvres : ODDONE, Ivar; RE, Alessandra; BRIANTE, Gianni. *Redécouvrir l'expérience ouvrière – vers une autre psychologie du travail?* Paris: Editions Sociales, 1981 ; Clot, Y. (2001). *Méthodologie en clinique de l'activité. L'exemple du sosie*. In M. Santiago-Delefosse & G. Rouan (Eds.), *Les méthodes qualitatives en psychologie* (p. 125-147). Paris : Dunod.

en soulignant à ce moment-là le risque de mal comprendre la compétence. C'est pour cela qu'il a proposé l'approche des « six ingrédients de la compétence ». Malheureusement, cela fait déjà 25 ans et à mon avis, il n'a pas vraiment été compris. La compétence aujourd'hui est souvent utilisée de manière déshumanisante, c'est pour cela qu'elle a souvent « mauvaise presse ». Beaucoup de gens sont hostiles à l'idée de compétence. On a l'impression que c'est un outil de la domination. Pourquoi ? Parce qu'on regarde la compétence comme une norme et non comme une renormalisation. Dans l'usage courant de la compétence, on ne voit pas qu'il faut tenir ensemble la norme et la renormalisation. Si vous ne regardez que la norme, cela voudra dire que la compétence sera antécédente et anonyme. C'est très pratique pour les entreprises dans la mesure où la compétence sera alors indexée comme les autres normes. Vous pouvez retenir un profil de compétence, faire un référentiel de compétences. C'est très pratique mais c'est aussi très dangereux. Car dans cet esprit-là, vous allez chercher dans le personnel exactement cette norme-là, ce référentiel de compétences. Or l'approche ergologique nous apprend qu'il faut toujours tenir ensemble norme et renormalisation : cela signifie qu'une personne est tenue pour compétente parce qu'on a introduit le débat sur sa relation avec le milieu de travail. On a introduit le débat, ce qui veut dire qu'elle a un point de vue concernant sa rencontre avec le milieu et avec les autres, ceux qui travaillent avec elle, ceux qui organisent le travail, ceux qui l'encadrent, ceux qui l'évaluent. Eux aussi ont un point de vue – par conséquent, la compétence sera une manière de parler de l'activité à travers un point de vue. Si tout le monde tombe d'accord pour parler de « compétence » à propos d'un certain travail, on dira que la personne bénéficie du jugement de compétence.

La compétence n'est pas une chose, elle n'est même pas un acquis en tant que tel (ce qui est acquis, c'est le jugement des autres sur soi « à propos de »). La compétence est l'expression d'une relation que l'on entretient - et c'est d'ailleurs l'étymologie du mot compétence, en latin *competens* qui veut dire : *qui s'accorde à, qui convient à ...* La compétence est une relation, l'expression d'une relation entre la personne et son milieu. Mais c'est vrai que la compétence porte sur des actes bien précis : ces actes-là, il faut pouvoir les décrire de manière objective. C'est pour cela que le modèle des ingrédients de la compétence est très intéressant, parce qu'il est suffisamment souple comme modèle d'intelligibilité pour nous permettre de comprendre à la fois comment la compétence peut être objectivée et comment elle peut être, au contraire, ramenée à la subjectivité de quelqu'un.

Pour faire comprendre cela, je reprendrai l'exemple que Jacques Duraffourg a développé quand il a été au Brésil dans une conférence au DIEESE, en 1997 : « Un robot, le travail et des

fromages<sup>3</sup>». Jacques Duraffourg y rapportait le cas d'une entreprise qui fabriquait des fromages et qui a été automatisée. Avant la robotisation de cette fabrique de fromages, des ouvrières étaient postées à la chaîne et voyaient passer les fromages devant elles : elles retournaient certains fromages et pas d'autres, pour qu'ils puissent mûrir et être bon à la vente. L'ingénieur qui avait conçu le robot assistait à la conférence et a raconté lui-même ce qui lui était arrivé : « j'avais fait mon travail, j'avais transformé la chaîne automatisée et puis un jour, l'entreprise m'a rappelé en disant : on a perdu beaucoup de parts de marché, les clients ne sont pas contents, nous avons des lettres de protestation ; il faut revenir parce qu'il y a quelque chose qui ne va pas. ». Le roboticien a constaté que sa machine fonctionnait très bien, elle n'avait aucun problème. Il dit alors à l'ergonome qu'il avait compris ce qui s'est passé en allant faire une enquête dans une autre usine, où il a pu observer les ouvrières encore en place. Il s'est aperçu qu'elles ne retournaient pas forcément tous les fromages. Elles les tâtaient, les reniflaient, les évaluaient avant de les retourner. Certains fromages n'étaient pas retournés parce qu'il était trop tôt pour le faire. Et il en concluait que là, son erreur avait été de traduire le geste, l'acte professionnel, comme une opération mécanique standard. La réalité du travail de ces ouvrières, c'est un travail d'évaluation, pas de simple exécution. Les robots, quand ils voient un fromage, ils le retournent. Alors que les ouvrières évaluaient la situation avant d'intervenir.

Je pense que c'est un très bon exemple pour expliquer les ingrédients de la compétence. Parce que le premier ingrédient et le deuxième ingrédient correspondent à ce qu'on appelle : le « type » et le « cas ». Le type, c'est-à-dire, la typologie, les savoirs généraux disponibles - et le cas, c'est celui qui se présente. Dans l'histoire des fromages, il y avait d'un côté une typologie et de l'autre côté le fromage que se présente sur le tapis à un moment donné. Le travail du roboticien a consisté à relier les deux. Quand ce cas-là se présente, que faut-il faire ? C'est ce schéma qu'il a intégré dans la machine, qui a fait l'articulation entre le type et le cas, le schéma basique de toutes les opérations mécanisables : un type, un cas et une articulation. Si vous prenez le travail d'un barman et si vous le transformez en un distributeur de boissons, vous allez faire cela : le type, le cas et leur articulation.

Mais Yves Schwartz, dans les ingrédients de la compétence, nous montre que le type, le cas et l'articulation renvoient à la base des ingrédients 1, 2 et 3. Je dispose d'un certain savoir et je rencontre une situation particulière, puis j'articule le savoir avec la situation rencontrée. Mais l'être

<sup>3</sup> Disponible en : [http://www.comprendre-agir.org/images/fichier-dyn/doc/2007/travail\\_ergonomie\\_duraffourg\\_chsct.pdf](http://www.comprendre-agir.org/images/fichier-dyn/doc/2007/travail_ergonomie_duraffourg_chsct.pdf)



humain ne s'arrête pas à cela, contrairement à la machine. Il va intervenir avec un autre ingrédient qui est le point de vue (ingrédient n°4). Ainsi les ouvrières à la chaîne avaient un point de vue sur ce qu'elles étaient en train de faire, au nom de certaines valeurs : ça c'est important ; ça ce n'est pas important. Elles complétaient leur jugement en mobilisant deux types de ressources : les ressources personnelles (ingrédient n°5), ce qui caractérise la personne elle-même, et puis les ressources du collectif, c'est-à-dire, l'ingrédient n°6. Yves Schwartz explique que ces trois derniers ingrédients vont permettre à la personne de transformer son acte « basique » en un acte original. Une simple opération, au départ, va devenir un acte effectué par un être humain, par un acteur. Et donc, dans l'histoire des fromages, l'erreur de l'ingénieur est d'avoir cru que c'était une simple opération, alors qu'il s'agissait d'un acte, avec un acteur derrière. Ce qui est formidable avec le modèle des ingrédients de la compétence, c'est que l'on voit qu'il y a des ingrédients qui permettent de reconnaître l'acte impersonnel au sens où l'on peut l'indexer dans un référentiel (impersonnel signifie que l'on ne précise pas qui doit le faire), mais en même temps, on voit qu'il y a toujours un acteur, dans la réalité, qui va transformer l'acte, qui va en faire un acte très personnel, singulier.

Quand on a saisi cette dynamique, on a compris qu'on peut très bien utiliser dans les organisations le terme de compétence sans faire violence à l'activité, parce qu'on la retrouve en tant que débat de normes et en même temps, en tant que catégorisation indispensable pour la gestion du collectif, son organisation et son évaluation. Yves Schwartz avait intitulé son texte : « les six ingrédients de la compétence, un exercice nécessaire pour une question insoluble », pour exprimer ce paradoxe de la compétence : il faut reconnaître à la fois qu'il est indispensable de la catégoriser pour dire ce que font les gens (la rendre impersonnelle) et qu'il est impossible de la catégoriser totalement, parce qu'elle renvoie à l'activité (elle sera toujours personnelle).

Voilà pourquoi je trouve que la compétence est un bel outil et pourquoi j'ai écrit ce livre-là. Je pense que la compétence est un bel outil à condition de bien la comprendre. Dans les organisations, cela pourrait rendre de l'oxygène au travail, si tout le monde raisonnait comme cela. Cela veut dire que les gestionnaires ont le droit de considérer qu'un acte professionnel se regarde sous un angle anonyme, parce qu'ils ont besoin d'organiser le travail, pour le rendre possible. En termes de normes antécédentes, ils ont besoin d'avoir une version anonyme de la compétence, de s'arrêter aux trois premiers ingrédients (l'acte). Mais quand ils vont l'évaluer, ils doivent savoir qu'il y a aussi les trois autres ingrédients (l'acteur derrière l'acte, qui va transfigurer l'acte). Ainsi ils vont réhabiliter l'être humain dans son acte, au lieu de séparer, diviser, couper en deux, l'acte et l'auteur (la technique d'un côté, l'humain de l'autre). C'est cela qui est violent dans l'entreprise, quand elle dit : l'acte c'est

mon affaire et l'acteur n'a qu'à venir avec ses qualités, ses talents - comme si l'être humain était déraciné, alors qu'il est en réalité enraciné dans son acte. Il faut plaider pour que toute personne ait le droit d'être évaluée sur ses actes et pas seulement sur ses qualités.

**G. Haubrich :** Si l'on considère la proposition de l'Industrie 4.0, quels sont les défis pour penser l'activité de travail ?

**L. Durrive :** Alors, c'est quoi l'industrie 4.0 ? C'est l'industrie 100% automatisée ?

**G. Haubrich :** On peut dire que l'industrie 4.0 consiste à automatiser la plupart des postes et le discours dit que c'est principalement la partie dégradante pour l'être humain qui sera robotisée. Mais on aura aussi de nouveaux postes qui seront créés, avec de nouveaux métiers.

**L. Durrive :** Je pense que l'automatisation doit être au service de l'humain et non pas prétendre remplacer l'humain. Il faut être au service de l'humain, aider l'humain. Le grand danger avec la machine c'est de croire qu'elle s'occupe entièrement de cette partie-là, de l'acte, et que l'humain ne serait là que pour apporter des idées ou pour évaluer. C'est très dangereux, pour toutes les raisons que je viens de donner. C'est-à-dire que c'est notre rapport au monde qui nous permet d'exister. Notre rapport au monde veut dire notre acte. Il ne faut pas priver l'être humain de l'évaluation du monde à travers ses actes. Il ne faut pas surtout dire aux gens : je vous juge à partir de vos qualités telles que je les perçois. Malheureusement, c'est comme cela que ça se passe aujourd'hui dans beaucoup d'entreprises. On recrute des gens en leur disant : je vous recrute à partir de vos qualités : c'est l'arbitraire total, comme autrefois lorsque le roi décidait lui-même de la vie et de la mort de quelqu'un. Il faut que l'employeur dise : « je vous juge sur vos actes. Je sais que c'est votre personnalité, votre point de vue, votre expérience, et même vos qualités personnelles qui vous permettent d'agir, mais je vous juge sur les actes ». Donc, dans l'entreprise du futur, il faudra faire cette différence-là. C'est-à-dire arriver à comprendre que la machine peut remplacer un certain nombre d'opérations. Mais il reste des choses de l'ordre de l'acte qui doivent rester le privilège de l'humain. Il ne faut pas prétendre que, dès qu'il faut « faire » quelque chose, cela revient à la machine, parce que cela signifierait que l'on a privé l'être humain de son lien d'appartenance au monde, de sa raison d'être. Exemple : Toyota au Japon<sup>4</sup>, il

<sup>4</sup> Disponible en : <https://www.latribune.fr/entreprises-finance/industrie/automobile/20140408trib000824186/toyota-remplace-les-robots-par-des-hommes.html>

y a quelques années, avait tout robotisé dans l'entreprise et la direction a décidé de réintroduire des êtres humains dans les locaux où il n'y avait que des machines. L'entreprise s'est rendu compte qu'elle était en train de perdre du terrain sur le marché parce qu'on lui reprochait de faire toujours la même chose, de manquer d'idées. Mais pour que l'être humain ait des idées, il faut qu'il soit mêlé à la réalité - il faut qu'il se trouve dans la situation d'agir confronté à la résistance du monde réel et non pas seulement être assis devant les écrans et imaginer des choses « en désadhérence ». Etre confronté à la résistance du monde réel « en adhérence » - et résister à ce qui lui résiste. L'être humain existe dans ses initiatives, ses actes concrets. Par conséquent, dans l'industrie du futur, il ne faut pas perdre de vue cela : garder la place de l'être humain face au monde réel à transformer - et pas dans le monde virtuel uniquement.