

Sujets en travail - Histoires de rencontres

Paru dans : Y. Schwartz (sous la direction de) Reconnaisances du Travail, PUF, 1997

F.MARTINI – Psychosociologue – Expert CHSCT
CATEIS – f.martini@cateis.fr

I- INTRODUCTION

Pour aborder la question de la subjectivité nous voudrions en premier lieu donner quelques éléments sur le titre de cette partie "sujets en travail - histoires de rencontres". L'idée de sujet en travail s'est imposée à nous lorsqu'il a fallu réfléchir au moyen d'apporter un éclairage, autour de la démarche explicitée dans cet ouvrage, relatif à la question subjective. Le rapport sujet - travail désigne un champ d'investigation proprement infini, et à ce titre appelle au choix. Or l'approche du travail a ceci de particulièrement fécond qu'elle nous désigne toujours des sujets en travail. C'est à dire des sujets au travail et des sujets en devenir dans leur travail. Le travail est essentiellement, pour celui qui travaille, et au-delà de la possibilité d'assurer ses moyens d'existence un enjeu subjectif, un enjeu d'histoire subjective, tout autant que la subjectivité est un moteur de l'histoire des techniques et des rapports sociaux au travail. Si le travail est un miroir déformant dans lequel le sujet se réfléchit (il s'y voit et s'y pense) le sujet vient sans cesse mettre à l'épreuve le travail dans ses formes organisées : le sujet est le miroir déformant du travail. Pour aller (très) vite on pourrait dire que ce sont les capacités déformantes mutuelles qui font histoire. Rebondissements, "circulations", assignations réciproques entre sujet et travail, ce sont bien ces entrecroisements producteurs d'histoire que nous voulons, modestement et plus de façon illustrative que démonstrative, mettre en avant dans ce texte.

La rencontre désigne, à notre sens, assez bien ces croisements. Tout d'abord parce qu'elle parle d'histoires du sujet en devenir, en construction dans l'activité et dans l'insertion dans des organisations productives, également par tout ce qu'elle porte en elle d'inattendu et de surprise. Au fond parce que la rencontre désigne une imprédictibilité dans ses modes de résolution, aussi bien pour le sujet que pour le travail. Plus que les traces historiques dessinant une biographie professionnelle l'approche de la rencontre du sujet avec son travail permet de voir comment il se met en travail dans son travail. De ce fait nous tenterons de parler de cette rencontre entre sujet et travail dans les conditions concrètes qui la dessinent, c'est à dire à travers l'activité. A ce titre, l'approche du travail par l'activité est en quelque sorte le préambule majeur d'une réponse à la question : pourquoi le travail fait-il énigme? Toute

situation de travail est un "tissé" d'histoire(s). A peine cette brèche est-elle ouverte que l'approche du langage comme "activité dans l'activité" (cf. chapitre 6) s'y engouffre et oblige, pour comprendre *le hic et le nunc* de la situation de travail à convoquer une histoire qui la déborde : celle du sujet, centre problématique de l'activité langagière.

Ainsi dans la compréhension du travail exercé se donnent souvent à voir l'horizon de devenir que se promet le sujet à lui-même, aussi bien que l'histoire de sa situation de travail. Horizons et origines sont là, dans ce que fait ou dit celui qui travaille, sur son travail.

Dans le rapport subjectif au travail, en fait dans le rapport de chacun à son travail, se pose une question simple : le travail fait-il une place au sujet? Dans ce que l'on joue de soi et dans la manière dont l'on use de nous au travail, trouve-t-on une occasion de construction subjective, de parcours, de poursuite de notre histoire individuelle ? Y trouve-t-on, au-delà de la signification que nous attribuons à notre activité, ce qui fortifie et fonde notre condition de sujet ? Où, à l'inverse sommes-nous objets du travail, utilisés sans contrepartie d'élaboration identitaire, comme moyen sans action et retours propres? L'approche de cette dialectique des mouvements de subjectivation - réification est au coeur des liens sujet-travail : toute situation contient à la fois des occurrences de construction subjective et des formes de désappropriation de soi.

Enfin parler de sujet en travail rend plus qu'ailleurs peut-être nécessaire d'explicitier le projet à l'oeuvre derrière le processus de production de connaissances. En premier lieu la finalité guidant notre propos est-elle de produire du savoir ou d'agir sur les situations concrètes ? Est-il question de recherche, de théorisation, ou de pratique sociale ? Bien entendu ce n'est pas antagonique, mais nécessairement différent. Par ailleurs s'agit-il d'affiner les connaissances psychologiques en intégrant le travail dans le champ de recherche, ou d'affiner la compréhension du travail en intégrant la dimension subjective ? Ce n'est pas, et de loin, la même chose. Nous ne pensons pas que l'on puisse valablement se poser la question de la subjectivité au travail sans poser la question de la transformation des conditions concrètes dans lesquelles se fonde le rapport subjectif au travail. Cela concernant à la fois, du point de vue de la production de savoir, les plans axiologiques, épistémologiques et méthodologiques. Mais nous n'aurons pas la place ici de développer cette assertion, dont les termes sont posés dans l'introduction de l'ouvrage. L'approche des rapports sujet-travail relève pour nous d'une praxis, toujours écartelée entre utilisation des connaissances relatives à la subjectivité pour intervenir sur l'efficacité du travail, et modification des situations de travail portant atteinte à la santé psychique des travailleurs ou générant de la souffrance. Cette clinique des rapports subjectifs au travail conditionne bien évidemment la nature de la rencontre entre ceux qui parlent du travail et ceux qui travaillent et, à l'occasion, parlent de leur travail.

II - PREALABLES SUBJECTIFS

Les individus qui travaillent ont un passé, une histoire, une vie en somme qui ne les limitent pas à ce qu'ils vivent dans le champ de la production. Si nous nous centrons sur le travail et si nous partons du travail pour parler du sujet (en quelque sorte si nous faisons de l'ergocentrisme), alors, forcément, nous oublions du même coup tout un pan de la réalité, un pan immense, qui est celui de l'individualité et de la subjectivité, qui au sens littéral est l'expression de notre qualité de sujet. Bien sûr, le travail nous travaille, et fait de nous pour partie ce que nous sommes (c'est même l'objet de cette contribution), bien entendu, il façonne nos trajectoires de vie. Mais nous n'attendons pas le travail pour être et nous sommes déjà sujets quand nous rencontrons le travail.

Ce terme de sujet mériterait un historique et tout un ensemble de justifications. On n'est pas sujet parce que conscient de l'être, on n'est pas sujet par usage de raison. On est d'abord sujet par individuation psychique, par accès à la différence fondamentale entre nous et autrui, ce qui n'est pas une sagesse mais une maturation psychologique. Nous n'en avons jamais fini avec l'individuation psychologique. C'est notre capacité à nous distinguer d'autrui et à entrer en relation avec autrui qui nous fonde. Cela s'accompagne de l'accès au langage, au je, et à la raison. Nous nous en tiendrons ici à ce fait que le sujet est par son irréductible singularité et par son individuation psychique, l'inévitable auteur de son histoire. Auteur impossible si l'on prend la mesure de l'ensemble des déterminations qui nous traversent (nous pouvons les trouver dans l'inconscient, dans les appartenances sociales, dans les filiations, ..., à chacun sa loupe). Auteur néanmoins, car nous ne sommes jamais le seul produit de ce qui nous détermine et tend à nous objectiver. Nous nous construisons sans cesse une voix dans les méandres de la détermination. Voix plus ou moins singulière, plus ou moins forte, plus ou moins inattendue. Voix toujours propre pourtant. Personne n'est plus "sujet" qu'autrui, même si l'aliénation n'est pas également partagée.

Les choses posées ainsi il y a deux catégories, le sujet et le travail ; aucune des deux ne peut rendre l'autre complètement intelligible. Pour autant faudrait-il avoir une théorie du sujet bien arrêtée pour pouvoir prétendre parler du travail? Non, ce serait absurde. Toutefois il convient à *minima* de postuler que ceux qui travaillent échappent sans cesse à toute connaissance sur le travail. Ce qui est assez ennuyeux puisqu'ils sont les premiers protagonistes de ce que l'on se propose de connaître. Cela n'est pas assez problématique pour opposer un obstacle à la production de savoir, mais l'est suffisamment pour donner les limites de ce savoir et marquer sa relativité (cf. Y. Schwartz, 1995, a).

Souffrances

La souffrance subjective qui s'origine dans l'inadéquation entre le désir et la réalité est au coeur de la rencontre sujet - travail, cela de manière inévitable. Sera-t-elle transformée, élaborée, sublimée et permettra-t-elle créativité et accès au plaisir, ou au contraire va-t-elle miner littéralement le sujet, jusqu'à la psychopathologie, ou plus relativement réduire ses potentialités de vie? L'ambivalence est prégnante. Plaisir et souffrance sont toujours un enjeu. Plaisir de l'oeuvre (de la chose faite dans laquelle on ne se retrouve peut-être pas soi, mais dans laquelle on lit son savoir, son intelligence, son habileté), de la difficulté dont on est venu à bout. Souffrance de la non-reconnaissance, de la peine dont on ne vient pas à bout, de l'impossibilité à se retrouver dans son travail. Souffrance se traduisant sous mille formes : dessinant sur les traits une fatigue que l'on ne sait définir, amenant au retrait et au désinvestissement, à l'alcoolisme, la dépression, ... Et qui peut faire dire que ses expressions sont plus variées que celles du plaisir.

Il convient ici de pointer une distinction : dans l'enjeu subjectif du travail, la souffrance s'articule entre deux pôles : le manque à être (quand le travail limite de façon trop criante le champ des possibles individuels) et l'invivable de la situation de travail. L'un est plus bruyant que l'autre. L'invivable relève directement de la lignée de la psychopathologie, et renvoie à l'insupportable d'une situation de travail. Le manque à être, lui, désigne la contrainte à ne pas développer nos potentialités, la mutilation du devenir. Impossible bien sûr de délier les deux. Nous voulons pourtant mettre l'accent sur le fait que souffrir c'est souvent être en souffrance de soi-même. En d'autres termes, on souffre au travail (aussi bien que dans le non-travail, nous renvoyons là à C. Revuz, 1993) de ce que l'on aurait pu être, ou faire, des possibles qui se dérobent, tout autant que de l'incapacité à se faire à ce que l'on nous demande de faire ou d'être.

Ces deux polarités de la souffrance ont ceci en commun qu'elles s'inscrivent dans une problématique de l'impuissance : à gouverner sa vie (être licencié par exemple c'est bien souvent être exproprié de son histoire), à faire reconnaître ce que l'on fait, à pouvoir intervenir sur les contraintes qui s'exercent sur nous. De ce point de vue il n'y a pas de discontinuité entre les sphères de la santé mentale et du politique : les deux mettant au centre la capacité de nous à mettre à notre mesure le monde auquel on s'affronte et dans lequel on prend place. Il convient néanmoins de souligner que le travail, pris dans cette relation entre ce que l'on peut transformer et ce que l'on est impuissant à transformer (dans l'acte de travail aussi bien que dans les conditions sociales qui président à cet acte) désigne toujours un manque : de compétences, de savoir, de courage, de pouvoir, ... En ce sens le travail est

exigence de deuil. Mais les deuils se traversent différemment : la résignation ce n'est pas l'apprentissage fécond de la réalité, c'est à dire l'expérience.

Souffrance - identité

Nous vivons-nous au travail sujets en travail ou objets du travail? Ce sont les deux facettes de l'enjeu récurrent de notre rapport au travail. C'est bien une question d'identité, la souffrance n'étant qu'une crise d'identité, ou plutôt qu'une crise dans notre mouvement vers la constitution d'une identité subjective. Par identité nous exprimons le cheminement, la quête, vers notre construction subjective, ce double rapport d'appartenance et de singularisation qui fait de nous des sujets singuliers distincts de et semblables à autrui. L'élaboration identitaire se joue entre l'identique et le distinct, entre ce que l'on peut partager (et qui est le support à l'identification) et ce qui nous est propre, entre l'uniformisation (qui n'est qu'un déni de subjectivité) et l'individualisation (comme distinction sans appartenance). Poser en quoi et comment le travail est un lieu d'élaboration identitaire vient questionner ce que l'on partage (en particulier à travers le fait de faire ensemble) et ce que l'on nous reconnaît de propre, autrement dit les fondements du rapport à autrui, aux pairs, à la hiérarchie.

On ne saurait donc approcher le rapport sujet - travail, en mettant de côté l'activité concrète déployée en situation de travail, ces "précipités d'histoire(s) qui s'expriment souvent avec bonheur en récits, dont parle J. Durafourg au chapitre 5. Si la souffrance parle du sort fait au désir, elle exprime conjointement le destin fait à l'intelligence et à l'expérience. Si le travail fait expérience pour le sujet c'est bien entendu également par le fait qu'il est toujours peu ou prou occasion de développer des savoir-faire, des techniques, des connaissances dans la confrontation à la tâche, c'est à dire des moyens d'action sur le réel (sur la notion de réel et les discussions qu'elle peut susciter voir : J-R. Pendarès, 1991, C. Dejours, 1996). A ce titre le passage par la compréhension de l'activité concrète est au centre de l'intelligibilité du rapport sujet-travail : comment réfléchir au sujet en travail si on ne prend pas au sérieux ce que fait ce sujet? C'est à dire à ce qu'il met en oeuvre pour répondre aux exigences de la tâche concrète.

Mais cette mise en avant de l'activité ne prend sens que dans la mesure où on la remet en perspective avec la dimension collective du travail. On ne saisit rien au travail si on ne saisit pas comment les individus, à côté, contre ou en appui avec l'organisation du travail, coopèrent entre eux pour produire, et si on ne voit pas que le travail est occasion d'appartenance à une communauté. Celle-ci pouvant se définir selon deux axes : celui du collectif de production (d'autant plus fort qu'il implique une interdépendance de chacun), et celui du collectif, plus large, de condition, porteur de solidarités et d'identifications

récioproques. Mais cette distinction hâtive masque mal néanmoins la plasticité des appartenances.

Travailler ensemble

Nous ne traiterons pas ici la dimension collective du travail, introduite dès le chapitre 1 de cet ouvrage. Mais nous voulons néanmoins revenir brièvement sur l'idée que produire c'est produire ensemble, que travailler c'est à la fois travailler et vivre ensemble. Même si ces "ensemble" peuvent infiniment varier et rendre indécélables leurs limites précises.

De manière synthétique que fait-on quand on travaille ensemble? D'abord on établit des règles qui décrivent la nature du lien entretenu à la hiérarchie, les formes de coopération, les formes du vivre ensemble (de ce point de vue la dimension collective c'est bien en premier lieu "la capacité à travailler avec et en fonction des autres", selon le mot de M. Duc, 1996, p 138). Le tout constituant une réalité complexe dans laquelle s'élabore une idée du travail bien fait, les normes de la relation à l'autre, les formes de transgression ou de récréation des formes organisées du travail. La dimension collective de l'expérience est porteuse d'un travailler autrement qui est à la fois ferment de valeurs partagées et ré-aménagement des tâches tendues vers une efficacité qui est, au sens strict, vivable (cf. APST Recherche, 1992).

Le collectif de travail est de ce point de vue le premier espace dans lequel se joue l'identité subjective. Les normes collectives produites au travail sont le premier maillon de la nécessaire inscription dans un espace d'appartenance comme vecteur de l'identité subjective. Le collectif donne une signification à la tâche commune; même dans le cas d'idéologies défensives où le collectif s'organise d'abord autour des défenses psychologiques de ses membres, ce qui affecte le rapport à la réalité des sujets, mais démontre à sa façon la primauté du lien collectif dans le rapport au travail. L'exemple que nous développons plus bas rend bien compte de cet espace du collectif comme soutien au développement de l'expérience et comme lieu privilégié de la reconnaissance.

III - CONDITIONS A L'ELABORATION SUBJECTIVE

Dans l'immense majorité des cas, l'homme n'est qu'un moyen, certes particulier et complexe, au service de la production. On pourrait poser ceci comme une impasse dans la possibilité de voir dans le travail un lieu d'élaboration identitaire. Le propre d'un moyen n'est-il pas d'être utilisé à des fins qui le dépassent? Néanmoins, la réalité montre que fort heureusement les choses ne sont pas aussi tranchées et aussi peu dialectiques, et que si les occasions de souffrance sont en parties liées à cette dimension d'usage des hommes produire avec d'autres est toujours, au moins potentiellement, une occasion de construction de soi.

La possibilité pour le travail d'être un lieu d'élaboration de l'identité implique ce que l'on pourrait appeler une pertinence professionnelle du sujet : au travail si l'on ne sait rien faire, on n'est personne, on est interchangeable du point de vue de l'efficacité. Évidemment cela ouvre sur la question de la reconnaissance de la contribution réelle, c'est à dire sur l'apport spécifique du sujet à l'efficacité. Il s'agit moins au fond de la réalité de cette contribution que de sa reconnaissance par l'organisation, ce qui déplace considérablement le problème. L'élaboration de l'identité subjective devient par ailleurs impossible lorsque l'on ne peut que se conformer à l'organisation du travail (c'est à dire quand il n'y a rien à reconnaître), quand l'organisation du travail rend muet et impuissant. Muet car lorsque l'on n'est pas légitimé pour dire, n'est pas considéré comme porteur d'un point de vue professionnel susceptible de modifier des prises de décisions concernant l'organisation du travail on n'a pas de parole propre (F. Martini, 1994a). Impuissant car lorsque face aux diverses contraintes qui régissent l'activité la marge d'action et de décision spécifique est réduite à rien (ou plutôt à rien du point de vue de celui qui est concerné), on ne peut se vivre que comme un objet du travail (ce qui est indépendant du niveau de qualification effectif).

A l'inverse un certain nombre de conditions sont favorables à la construction de soi au travail dans la mesure où elles témoignent d'une action du sujet sur son milieu professionnel. On peut citer quelques points dont on peut penser qu'ils ont une certaine valeur de généralité :

- possibilité de transformer ou de réaménager les méthodes de travail (se situer significativement, à ses propres yeux, au-delà de l'exécution ou de la stricte application des règles, normes ou procédures),
- pouvoir, dans un rapport de coopération donner à voir la façon dont on travaille, la manière dont on résout une difficulté ou un problème, en transgressant ou modifiant les règles formelles du travail,
- possibilité de rendre compte de son expérience, ce qui implique lui faire subir l'épreuve de la mise en mots (ce qui signifie à la fois l'appropriation des productions langagières spécifiques à certains milieux de travail et la capacité à exprimer les données prises en compte dans une action, ceci demande d'avoir conscience de sa propre expérience ce qui n'est pas, loin de là, toujours le cas).
- prise en compte de son expérience par ses pairs mais également, au sens large, par l'organisation.

Ces quelques éléments, rapidement avancés, sous-entendent que l'accès à l'identité au travail implique un certain statut du travail au sein des organisations productives. Il n'y a pas de rupture entre registre de l'identité et registre de l'efficacité, aussi bien qu'il n'y a pas de rupture

entre souffrance et reconnaissance ou non-reconnaissance de la contribution réelle, mais bien un lien direct. La possibilité laissée au sujet de construire son identité au travail dépend largement de la place laissée au développement de l'expérience ainsi que de la prise en compte par la hiérarchie des formes d'expérience développées. On peut s'interroger sur les fonctionnements organisationnels qui permettent cela, ce que nous ferons sur la base de l'étude de cas présentée. Mais en même temps on peut s'interroger sur les appréhension-compréhensions organisationnelles et théoriques du travail et du travailleur susceptibles de laisser toute sa place au sujet, envisagé autrement que comme objet du travail.

Statut du travail

Si le travail est conceptuellement maîtrisable, programmable, si ce qui n'est pas automatisé est en passe de l'être, lorsque les progrès techniques et les situations économiques le permettront, si l'écart prescrit-réel est simplement le témoignage d'une inadéquation momentanée de l'organisation du travail (comme un défaut de jeunesse) alors le sujet est hors-jeu dans la connaissance du travail. Si le travail réalisé et le produit de ce travail relève avant tout de la prescription, de la norme hétéro-déterminée, de l'organisation, on en restera au mieux et par contrecoup à une appréhension de l'homme au travail, dégagée *in fine* de la subjectivité. En fait à de la psychologie abstraite (G. Politzer, 1969). Or cette perception nous semble oublieuse de la réalité de l'activité, et comme telle largement invalidée par les ergonomes (voir à titre d'illustration ce que dit J. Duraffourg dans le présent ouvrage des « trieurs de wagon »). Pourtant de Taylor aux managers des organisations qualifiantes, le fantasme de l'organisation est prégnant, plus ou moins subtil, plus ou moins raffiné, mais d'autant plus fort qu'il est piloté par ses finalités par nature étrangères à la subjectivité. On renverra alors les spécialistes du sujet, les "psy-quelque chose", au champ limité des dégâts du travail, de la pathologie ou de la psychopathologie. C'est à dire à la marge, aux franges, en un mot à l'anormal. Si l'on passe l'expression les vaches seront bien gardées. Ne seront admis comme interlocuteurs valables dans le temple de la production que les ingénieurs de la psychologie, ceux dont les techniques et les savoirs généraux permettront d'optimiser l'usage de la ressource humaine, de produire de la motivation, de se saisir des potentialités exploitables des travailleurs. De fait il y a un véritable enjeu dans les modèles du travail et de la technique véhiculés sur les lieux de travail.

Idée du travail - idée du travailleur

Toute idée sur le travail porte en elle une idée du sujet. Il ne paraît pas possible de tenir un discours savant sur le travail, ou encore d'avoir une pratique d'analyse du travail sans l'appui

d'une image, d'une théorie, ou encore d'une idée de celui qui travaille. Cela pourrait même d'un certain point de vue, avoir valeur de préalable. Prenons l'exemple de Taylor, ou encore de la sociologie du travail, des théories du facteur humain... Peu ou prou, on voit se dessiner derrière les propos sur le travail, parfois en filigrane, parfois de manière explicite, une idée sur ce que sont ceux qui travaillent. Où trouver l'exemple d'un auteur qui s'exempterait de cela? Dans le même temps comment avancer sur la question du travail sans clarifier les repères qui nous font parler de celui qui travaille? Paradoxalement c'est peu de dire que les diverses approches du travail font rarement cette mise au point, à quelques exceptions notables (comme, par exemple, Y. Clot, 1995). Or parler du travail c'est parler de celui qui travaille. Toute théorie du travail est grosse d'une théorie noire ou clandestine du travailleur.

De la même façon, et en fait pour les mêmes raisons, toute organisation du travail en définissant ce qu'elle attend du travail définit le travailleur. L'organisation du travail tout en spécifiant des postes, des compétences, des qualifications, des rapports entre les hommes produit implicitement un modèle de celui qui travaille. Cette vision, abstraite à la base, se transforme à coup sûr en perception concrète, les qualités du travail deviennent par un glissement symbolique les qualités du travailleur. Nous n'avons pas rencontré un seul lieu de travail où ne courre plus ou moins clairement un "modèle", une image du travailleur. La psychologie spontanée de l'encadrement illustre à sa façon cette réalité (C. Dejours, 1992). On passe ainsi, et par exemple, facilement de la proposition "c'est un exécutant" (sous-entendu "parce qu'on lui demande un travail d'exécution") à la proposition "c'est un exécutant" parce qu'il est tel. Quand pour les organisateurs le travail est avant tout affaire d'exécution le travailleur se transmue en exécutant : il porte en lui, quasi naturellement, les caractéristiques de l'exécutant. Il est ainsi défini dans son être. Le travail qualifie (dénomme) le travailleur. Cette opération de qualification pour s'explicitier, certes, mériterait le détour par un certain nombre de points. Mais elle est au fond conforme à l'idée que notre rapport à autrui est toujours médié par la position que nous occupons. Dans le cas qui nous occupe tout se passe comme si le fonctionnement organisationnel produisait une superstructure relationnelle conditionnant les rapports intersubjectifs, en particulier lorsqu'ils s'inscrivent dans un cadre inter-catégoriel. Notre hypothèse est que cette qualification produit un effet non seulement sur la relation entretenue mais sur la façon dont les sujets s'appréhendent eux-mêmes, pour le dire simplement sur ce qu'ils pensent être. Elle est ainsi un facteur identifiant qui va venir notamment se jouer dans le rapport du sujet à son expérience. Quand l'organisation remet celui qui travaille "à sa place" en le rappelant à l'ordre du prescrit, elle s'interdit du même coup des formes de reconnaissance qui viendraient problématiser la question du travail comme lieu et moment de production d'efficacité ou de fiabilité. Elle devient pour partie aveugle à elle-même.

IV - TRAVAIL EN HISTOIRE : UN EXEMPLE

La recherche dont nous allons exposer quelques points synthétiques s'est attachée, entre autre, à décrire les processus de construction de l'expérience à l'oeuvre dans l'activité (APST Recherche, 1994). Si cet exemple nous paraît ici opportun c'est qu'il rend explicite, pour la situation concernée, les fondements essentiels dans le développement de l'expérience, tant du point de vue organisationnel que du point de vue intrinsèque à l'activité. Or, ceux-ci nous paraissent essentiels dans la compréhension du rapport de chacun à sa propre souffrance, mais au-delà dans la compréhension de la dynamique collective née de l'affrontement commun à des situations de travail. Dynamique collective porteuse d'une reconnaissance mutuelle médiée par un patrimoine professionnel, mixte des techniques et des valeurs, plus ou moins formalisé, et véritable appui à l'identité subjective.

L'étude, présentée ici rapidement s'est déroulée sur un site de l'industrie chimique répondant aux principales caractéristiques des industries de process. L'usine produit des alumines de diverses natures, l'enquête de terrain s'est focalisée principalement sur l'atelier de calcination des alumines. La méthode d'analyse employée a reposé sur une approche fine de situations de travail d'opérateurs postés. Des observations participantes systématiques, associées à des entretiens, ont été réalisées sur une période de plusieurs mois et dans des conditions d'activité différenciées (notamment les horaires de postes). Les résultats de l'analyse de l'activité des opérateurs leur ont été restitués, et ont fait l'objet de validations et d'interprétations de leur part. Ce type de protocole est le garant d'une compréhension précise du contenu de l'activité concrète.

L'atelier concerné se situe en bout de chaîne de production. Son rôle consiste à transformer un produit qui arrive sous forme de suspension, la transformation s'opère principalement par la cuisson des alumines. En sortie l'atelier doit expédier et stocker chaque qualité d'alumine de manière homogène et fiable, pour répondre aux spécifications requises par la commercialisation. La structure de l'atelier comporte cinq lignes de production. La diversification croissante des alumines se traduit par des plages de spécification des produits de plus en plus resserrées, et par la multiplication du nombre de références.

L'organisation conjugue travail posté (en équipe) et travail de jour (opérateurs, encadrement et maintenance). L'atelier travaille par "campagnes". L'équipe de postés est composée de trois opérateurs : un filtreur, un cuiseur, un conducteur d'expédition. Leurs fonctions sont *a priori* différenciées. Ces opérateurs, loin d'être des exécutants, possèdent une réelle qualification.

Points caractéristiques

Les analyses de situation de travail auxquelles l'équipe de recherche a procédé ont permis de dégager des points caractéristiques dans l'activité des opérateurs.

La difficulté première à laquelle ils doivent faire face est la variabilité des situations de travail. En effet le process, de part sa nature de transformation physico-chimique, et malgré un haut degré de compétences scientifiques et techniques au sein du site est toujours pour une part inconnu et n'est jamais entièrement maîtrisé. Par ailleurs l'usure normale, les aléas de la maintenance rendent inconstantes la fiabilité et la performance des installations. Enfin la programmation des campagnes est susceptible de modifications en cours de poste. Dans cette perspective gérer une situation, et atteindre la qualité de production requise, c'est en fait gérer l'incertitude, et pouvoir faire face rapidement et au mieux à l'imprévu.

Le second point de complexité renvoie au fait que l'efficacité du travail est subordonnée à une double dimension temporelle. Il requiert d'une part la gestion des actions et des événements passés (les effets de telle ou telle décision ou de tel ou tel aléas peuvent apparaître quelques heures après) et d'autre part l'anticipation des conséquences de sa propre action et des événements actuels. Le programme de fabrication est décrit dans une consigne établie pour vingt quatre heures. La consigne définit la qualité attendue, les contraintes amont, le circuit d'expédition, le lieu de stockage, les principales interventions prévues sur les installations, et indique quelquefois les solutions alternatives en cas d'impossibilité de se conformer au programme. La possibilité d'anticipation donnée par la consigne journalière se révèle parfois insuffisante compte-tenu de l'impact différé des actions liées à la conduite. Par ailleurs les historiques contenus dans le système automatisé ne permettent pas de reconstruire *a posteriori* l'analyse de la succession des situations passées : on ne retrouve plus en particulier les tactiques de gestion, les stratégies préventives, les logiques des raisonnements qui soutiennent les actions de l'équipe précédente et que l'équipe en poste va devoir tenter de reconstruire. Or la succession des petites actions qui composent le travail au cours d'un poste est une succession de décisions. Cela est inhérent au procès lui-même, à la configuration des installations, au nombre d'aléas.

La finalité de l'activité peut se définir comme obtenir ou maintenir la synchronisation entre des logiques temporelles (durée du poste, rythme spécifique de chaque installation, rythme des ateliers amont, insertion des programmes d'entretien, intégration de la préparation des tâches futures avec l'encadrement et les autres services ...) dont les conducteurs font d'abord l'expérience de leur discordance spontanée. Or il est impossible de laisser cette discordance en l'état sauf à augmenter le niveau des risques et/ou aboutir à une paralysie généralisée. Le

nombre et la diversité des variables qui définissent la situation exacte au temps t , sont tels qu'un incessant travail d'analyse et de mise en concordance des données pour les fiabiliser est nécessaire, car aucune n'a de réelle "valeur" en soi. La recherche de la fiabilité implique de mettre en place des stratégies multiformes, individuelles et collectives, de lutte contre l'oubli, pour visualiser les simultanités qui caractérisent l'une après l'autre chaque situation à gérer. L'analyse est une activité en tant que telle pour les opérateurs. Par ailleurs chaque prise d'information directe par des instruments demande une véritable activité de "traduction" pour mettre en correspondance des indices relevés au cours des déplacements sur les installations (quel qu'en soit le motif initial) et l'état de transformation du produit indiqué par le système technique.

Pour répondre à cette somme de complexités le travail des opérateurs se déploie grâce un ensemble de savoirs sur les installations, le produit, la matière à transformer, les instruments de conduite... Mais il se fonde également sur une coopération forte avec les coéquipiers : l'activité est relation permanente aux autres. Cette relation est faite de disponibilité (même si en même temps on fait tout autre chose), de connaissance et attention aux conditions de l'activité de chacun, d'acceptation de servir de double, de miroir pour aider le raisonnement, soutenir le rappel de la mémoire, de stimulation mutuelle pour ne pas oublier ... L'enjeu de la coopération n'est pas identique, bien sûr, qu'il s'agisse du collègue de poste, de celui d'un autre poste, des chauffeurs ou de tel ou tel membre de l'encadrement. Or la qualité de l'échange est un facteur essentiel de la qualité du travail en général. En effet, pour les opérateurs, l'enjeu de la coopération c'est que l'autre, quel qu'il soit, soit source d'informations utiles à la prise de décision et devienne porteur du point de vue de l'atelier dans les multiples lieux où sont prises des décisions, petites et grandes, qui viendront faire impact sur leur activité. De ce fait s'organise autour de l'activité un collectif à géométrie variable débordant l'équipe.

Face à ces contraintes la gestion du poste ne se fait pas par l'addition de l'activité de trois personnes spécialisées mais passe à la fois par la mise en commun de certaines tâches et par une connaissance réciproque des exigences des postes de travail (voir sur ce thème l'analyse qu'en fait D. Efras, 1996). Les prises de décision délicates qui ne demandent pas un appel systématique à la hiérarchie sont toujours sous la responsabilité de celui qui occupe le poste concerné. Elles se font en règle générale après la mise en synthèse des informations détenues, la confrontation de divers éléments possédés par les autres membres de l'équipe, et suite à l'accord sur le diagnostic de la situation. Ces stratégies collectives ont à la fois pour fonction de fiabiliser les informations issues du système technique (il est important par exemple de ne pas se fier qu'aux alarmes), et de fiabiliser l'activité des opérateurs (en particulier par des

rappels d'opérations à réaliser). Cette superposition des tâches au sein de l'équipe n'est possible que parce s'est constituée une mémoire commune, qui s'élabore dans le temps et dans l'affrontement à des situations problématiques, et qui va permettre une communication rapide par la mise en place de repères communs dans l'interprétation des situations.

De ce fait les éléments recueillis sur l'activité, sur le fonctionnement des équipes observées (et sous la réserve de différences inter-équipes) permettent d'avancer que l'atteinte d'un niveau significatif de performance (apprécié dans la gestion des dysfonctionnements, par les quantités d'alumines hors-normes produites, ...) est conditionné par la production continue et la capitalisation partielle d'une expérience partagée.

V - DE LA PRODUCTION D'EXPERIENCE A L'ELABORATION SUBJECTIVE

Deux conditions au développement de l'expérience

L'ensemble de ce qui vient d'être décrit implique des compétences techniques et organisationnelles fortes et une nécessaire coopération entre les postés. Cette coopération est d'abord fondée sur leur vision commune de l'activité quant au travail d'analyse, de fiabilisation des informations, de gestion des différents temps et de mise en discussion des décisions à prendre. L'organisation du travail n'est pertinente et viable que dans la mesure où il y a un réel investissement des opérateurs en même temps qu'une capacité de leur part à continuer à construire leur expérience (à apprendre en situation de travail) au fur et à mesure de l'évolution des installations, des contraintes commerciales, des actions de la maintenance. Sans cela des problèmes nombreux ne tarderaient pas à se poser nécessitant un appel incessant à la hiérarchie et affectant la qualité de la production.

Deux points clés sont, selon nous, fondamentaux dans la mise en oeuvre et la pérennisation du processus de développement de l'expérience : d'une part la possibilité d'expérimenter et d'autre part l'existence d'une équipe, structurée par une mémoire commune, dans laquelle se met en place un échange relatif à la réalisation de l'activité. L'existence d'une équipe n'est pas simplement un donné organisationnel (cf. Y. Schwartz, 1996, c). C'est un construit, qui s'élabore dans le temps, exige la confiance acquise par la connaissance des façons de travailler des coéquipiers. En particulier l'équipe n'existe que parce que les méthodes de travail et les décisions à prendre sont discutées et assumées collectivement. La compétence individuelle, la capacité d'innovation et de fiabilisation du fonctionnement des installations sont emboîtées littéralement dans un patrimoine collectif faits de savoirs, de savoir-faire et de règles de travail partagées (D. Cru, 1987).

Évidemment l'idée même d'expérimentation suppose d'une part de se confronter à ce qui est partiellement inconnu, et d'autre part n'est jamais éloignée de la transgression de certaines règles formelles . Ici la transgression est à comprendre à trois niveaux interdépendants : celui des consignes de production, des règles d'utilisation des installations, du savoir sur la matière. Les implications de ces différentes transgressions ne sont pas identiques.

L'expérimentation sur le procès de travail va générer du savoir (empirique) sur le produit, le process et sur les installations, mais va permettre également l'usage et le développement de capacités cognitives (production d'opérations logiques, élaboration d'hypothèses, construction de stratégies, raisonnements déductifs...). En d'autres termes elle est un vecteur puissant de l'innovation. Il convient ici de souligner que l'expérimentation n'est pas "gratuite", mais est associée à des choix imposés par la situation et à une recherche de l'efficacité par les opérateurs. Pour autant il est clair que toute expérimentation, même minimale, va de pair avec le droit à l'erreur. Il n'y a pas d'expérimentation si l'opérateur ne s'autorise lui-même à expérimenter (ce qui relève toujours *in fine* d'une décision personnelle). Il le fera d'autant plus facilement qu'il a le sentiment que la hiérarchie n'interprétera pas l'erreur comme une faute. Ce dernier point relève bien du fonctionnement organisationnel, et de la qualité de l'accord entre encadrement et opérateurs.

Dans la situation évoquée les deux conditions d'une production significative d'expérience (expérimentation, existence d'une équipe partageant une mémoire et des méthodes de travail) sont elles-mêmes largement conditionnées, ou rendues possibles, par la nature de l'exercice de l'autorité hiérarchique. Si la possibilité au moins tacite d'échanger, d'interpréter certains éléments, n'est pas laissée par la hiérarchie (ce qui demande la construction d'une confiance réciproque), alors on a toutes les chances d'assister à la rigidification organisationnelle, au retrait individuel... Ce point qui est littéralement déterminant dans la production d'expérience, l'investissement et *in fine* l'efficacité a été indirectement validé par les opérateurs. En effet à notre surprise, leur critère essentiel pour décrire l'évolution de leur qualification n'est pas d'être passés en peu de temps d'une fabrication mono-produit, où prédominaient les impératifs de quantité, à une fabrication avoisinant les deux cent produits dans laquelle s'imposent les impératifs de qualité et de délais.

Pour eux l'évolution de leur qualification est concomitante au fait d'être sortis, au début des années 80, d'un système organisationnel marqué par le poids de l'encadrement intermédiaire pour un fonctionnement plus souple caractérisé par la possibilité d'un échange avec l'encadrement. En d'autres termes l'évolution positive de la qualification n'est pas, en premier lieu, réductible à la complexification objective de la tâche confiée, mais est liée aux formes d'exercice de la fonction permises par l'organisation. Il convient, de ce point de vue, d'opérer une distinction forte entre une situation de travail caractérisée par la possibilité reconnue de

réflexion, de confrontation des stratégies, de connaissance des déterminants de la situation, et une situation de travail où l'on doit se contenter de suivre un programme et d'appliquer des consignes strictes.

L'autorisation à penser

La nature du travail effectué ainsi que les deux conditions décrites à la constitution de l'expérience donnent à voir la coopération, l'expérimentation comme les fondements de ce que nous appelons "l'autorisation à penser". Elle est une illustration des circulations entre enjeux subjectifs et productifs en situation de travail. Tant que l'organisation tient tendanciellement l'individu à distance de son expérience, la résolution positive des ces enjeux (résolution toujours remise en cause) est largement problématique. A l'inverse, lorsque toute sa dimension est donnée à la contribution, se produit et se dit l'expérience, en même temps que s'élargissent les horizons de pensée du sujet à partir du point de vue du travail.

L'expression "autorisation à penser" peut sembler curieuse, voire suspecte. Tout le monde ne pense-t-il pas? Et pour nous même ne reprenons-nous pas à notre compte l'idée que ce qui caractérise le sujet est d'abord l'impossibilité à ne pas exercer son intelligence? (cf. G. Canguilhem, 1966). Le travail lui-même ne requiert-il pas toujours la pensée? Alors comment justifier ou expliquer l'emploi "d'autorisation à penser"? D'abord si toute situation de travail demande de mobiliser des formes d'intelligence et de réflexion il est à peu près clair que les conditions proposées à l'activité favorisent ou freinent cette mobilisation. La nature du travail définit en elle-même les limites de l'usage de l'intelligence (terme employé au sens large). Mais ce n'est pas de cela dont nous voulons parler. Notre hypothèse est que les conditions de l'échange organisationnel (accord tacite de l'encadrement dans la transgression des règles prescrites, reconnaissance de la contribution réelle comme facteur d'efficacité) viennent largement affecter, positivement ou négativement, non seulement les capacités potentielles des opérateurs sur les plans cognitifs et techniques mais également l'investissement subjectif lié à l'exploration et l'appréhension de sa situation. Tout se passe comme si face à une interdiction organisationnelle, le sujet limitait son espace de rationalité, produisait une auto-censure de son espace de réflexion, et donc réduisait le champ de ses propres interrogations. S'il y a risque pour le sujet à agir en dehors des règles de l'organisation du travail, c'est à dire à mobiliser son intelligence pour résoudre des situations, alors l'usage de la pensée sera considéré comme dangereux par le sujet lui-même ; limité à des situations tout à fait circonscrites il concernera des problèmes réduits. Sa rationalité s'exercera dans des champs circonscrits dans le temps et l'espace organisationnel. A l'inverse, s'il est à la fois pris en compte et associé à la résolution de difficultés opératoires sur la base de sa contribution

réelle, alors les capacités à penser s'exerceront pleinement : le sujet s'autorisera à penser et à investir sa situation dans une démarche de compréhension. Aspects cognitifs et subjectifs sont dans cette perspective intrinsèquement articulés. D'autant plus que la situation de travail du sujet se définit évidemment sur le plan opérationnel, mais également sur le plan subjectif et social, référant alors à la place qu'il occupe au sein de l'organisation du travail.

Le sujet intègre pour lui-même les injonctions de l'organisation. La nature de l'échange au sein de l'organisation sur le travail est un élément fort au plan cognitif, au plan de la construction de l'expérience et surtout au plan de l'élaboration identitaire. Pour le sujet l'autorisation à penser fait lien entre sphère de la technicité et sphère de l'identité, entre cognitif et subjectif. Or à ce niveau les formes de l'échange au sein de l'organisation constituent un agent déterminant.

VI - DE L'INTIME AU PUBLIC ET RETOUR

Légitimité de l'expérience

L'organisation du travail ou, de manière générale, les formes organisées du travail sont toujours mises en défaut. Les évolutions de chaque situation de travail, leur degré d'historicité, font que rien n'est jamais tout à fait anticipable et prévisible. L'efficacité de l'ensemble du système productif dépend donc de la capacité de réponse à l'imprévu et à l'incertaine capacité construite dans le travail. Elle-même conditionnée par la capacité des sujets à transférer des expériences passées, à émettre des hypothèses intégrant les paramètres pertinents et disponibles, à confronter des interprétations, à prendre des décisions (autrement dit à faire des choix). Le travail est alors épreuve, car il est confrontation à l'inédit. Dans le même temps c'est bien le caractère incertain et mouvant des conditions de l'activité qui offre des occasions de développement et de partage de l'expérience et qui est l'occasion pour le sujet de jouer avec les règles de l'organisation. De ce point de vue, il faut bien pointer qu'il met en jeu, avec ses compétences, sa perception propre de l'efficacité et des finalités mêmes du travail, ou à tout le moins l'idée qu'il se fait des moyens pour arriver à une efficacité respectant des normes de vie acceptables au travail.

Travailler c'est alors tout à la fois expérimenter et prendre des risques : agir sans certitude quant au résultat de l'action. Mais l'usage de cette prise de risque est toujours liée à la reconnaissance des fondements rationnels de l'action : par les pairs et la hiérarchie. L'expérience, *forme anomique du savoir* ou savoir en constitution s'élabore de manière privilégiée par la transgression des savoirs formels, et par la torsion de l'organisation du travail. A ce titre la légitimité, du point de vue, de l'efficacité productive accordée au sein de

l'organisation aux savoirs anomiques issus de l'expérience est un enjeu déterminant. Non pas tant dans une perspective du pouvoir conféré mais comme source d'innovation et de créativité dont les bénéfices sont tout à la fois subjectifs et organisationnels. Lorsque les savoirs issus de l'expérience restent dans l'illégitimité, car déniés ou confinés à des questions secondaires ou encore combattus, cela génère de multiples conséquences. Tout d'abord cela rend plus ardue la réappropriation et la validation à ses propres yeux de son expérience par le sujet, maintenu en quelque sorte à l'écart de son expérience. Ensuite, cela freine les processus de production de l'expérience en limitant les formes d'expérimentation, de confrontation et de débat sur les actions à mener. Enfin, cela "remet le sujet à sa place", en d'autres termes verrouille la constitution d'un point de vue propre sur le fonctionnement organisationnel. Les conditions à la souffrance subjective et à la limitation de l'usage des potentialités sont dès lors créées.

Ce sont souvent des conditions exceptionnelles, inhabituelles, qui offrent l'occasion de mettre à jour les savoir-faire construits dans l'activité, et au-delà les règles informelles validées dans les collectifs et présidant à la réorganisation du travail : lancement d'une nouvelle unité, projet lié à un changement organisationnel, intervention extérieure en analyse du travail, difficulté grave requérant une participation de tous... Mais ces moments particuliers, s'ils sont propices à l'émergence des formes de rationalité élaborées dans le travail, ne sont pas toujours, loin de là, synonymes de mise à plat et de reconnaissance de l'expérience. Pourtant ils représentent des occasions fortes de modification dans la nature de l'échange autour et sur le travail.

C'est que la reconnaissance de l'expérience, des formes de torsion de l'organisation du travail, pour reprendre une expression que nous venons d'utiliser, expose d'une certaine manière l'organisation, et en premier lieu l'encadrement, au "risque du travail". Nous signifions par là la tendance, souvent constatée, des organisateurs à laisser des contradictions se gérer dans la pénombre de l'activité par les opérateurs, et le fait que toute action de formalisation du travail est source de remise en cause des modèles d'organisation prévalant, voire des options stratégiques. Pourtant sans cette mise en question ce sont des possibilités de progrès techniques, d'accroissement de la performance globale de l'entreprise qui sont laissées de côté, sans parler du désinvestissement généré chez les opérateurs.

Il est fréquent (en tant qu'intervenant extérieur, on a la chance de circuler dans une organisation) d'entendre stigmatiser d'un côté l'irresponsabilité, l'individualisme, voire le je-m'en-foutisme, et de l'autre l'incohérence, l'injustice cynique dans les décisions, la perte du sens des réalités. La récrimination s'établit alors comme mode essentiel de communication, implicite ou explicite. Elle signe d'une part la souffrance (qui n'est pas l'apanage des opérateurs) et d'autre part l'incapacité à établir un dialogue intégrant comme un paramètre

(parmi d'autres) le point de vue du travail. Un cercle vicieux se met en place dans lequel la question du travail est toujours plus occultée tandis que la rancœur s'exprime par la désignation de l'autre comme cause ultime de ses maux. Nous pensons que la possibilité de dire son travail, de mettre en forme ce que l'on joue au travail, les formes concrètes de la mobilisation de l'intelligence qu'il suscite, est un vecteur puissant pour les sujets d'intelligibilité des causes effectives de leur souffrance vécue et de pertinence dans leur compréhension des enjeux du travail au-delà de leur situation. Les "rencontres du travail" qui seront évoquées dans la troisième partie (à propos de la sécurité, des soins, de l'exercice du métier d'ingénieur ...) nouent ainsi, dans un va-et-vient constant, enjeux subjectifs et enjeux économique-gestionnaires. Dire cela et avancer l'idée que les enjeux d'identité et de santé mentale traversent toute rencontre avec le travail (ce ne sont pas des questions à côté de l'organisation et de la finalité du travail, en quelque sorte des scories du travail) c'est replacer le travail au centre des rapports entre sujets et organisations productives.

A un autre niveau c'est se mettre en position d'articuler la réflexion sur la place de l'homme au travail et sur la place du travail dans l'histoire et la construction des sujets. Enfin, nous voulons, en guise de conclusion partielle, souligner le fait qu'à travers les savoirs constitués dans les approches associant prise en compte du sujet et travail se met en débat une vision renouvelée du travail et du travailleur. C'est à dire une autre façon d'envisager l'usage des hommes au travail, mais aussi l'usage du travail par les hommes.

BIBLIOGRAPHIE

APST-Recherche, L'évaluation économique à l'épreuve des services : l'activité entre efficacité et efficence, Recherche pour le Ministère de la Recherche et de l'Industrie, Juin 1992.

APST Recherche, Qualifications en procès, Recherche pour le Ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche, Juin 1994.

Canguilhem G., Le normal et le pathologique, P.U.F., Paris, 1966.

Clot Y., Le travail sans l'homme?, Eds La Découverte, Paris, 1995.

Cru D., Les règles du métier, in C. Dejours : Plaisir et Souffrance dans le travail, Eds de l'AOCIP, Paris, 1987.

Dejours C., Pathologie de la communication, in *Raisons pratiques*, n°3, 1992.

Dejours C., Le facteur humain, P.U.F., coll. Que sais-je?, Paris, 1995.

Duc M., Gestion de la dimension collective et compétences des chefs de chantier dans le bâtiment, in *T.I.P.*, Volume XII, n°2, 1996.

Efros D., Changement d'organisation et "auto-formation", in *T.I.P.*, Volume XII, n°2, 1996.

Martini F., Parole subjective et analyse de l'activité, in *Le Travail Humain*, tome 57, n°2, 1994.

Pendariès J-R., "Quelques remarques sur une rencontre difficile", in *T.I.P.*, volume X, n°1, 1991.

Politzer G., Les fondements de la psychologie, Eds Sociales, Paris, 1969.

Revuz C., Ecouter les chômeurs pour comprendre le rapport au travail?, in *Education Permanente*, n°117, 1993-4.

Schwartz Y., De l'inconfort intellectuel, ou : comment penser les activités humaines? in Cours-Salies P., : *La liberté du travail*, Eds Syllepse, Paris, 1995 (a).

Schwartz Y., Le juridique et l'industriels, in Boulad-Ayoub J. et alii : *L'amour des lois*, Presses de l'Université de Laval, L'Harmattan, Paris, 1996 (c).