

La dynamique de l'organisation, le travail et l'échange

Paru dans : Performances Humaines et Techniques, n°80, Janvier - février 1996

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

Dans l'intervention (1) en analyse du travail (que nous ne confondons pas avec l'analyse de l'activité) on se heurte bien souvent à un écueil de taille que nous formulerons ainsi : la difficulté d'articuler les éléments les plus concrets issus de l'analyse des situations de travail, et les logiques plus générales qui président au fonctionnement des organisations.

Autrement dit, l'analyse du travail est-elle condamnée à n'avoir qu'une portée limitée, ponctuelle (modification de postes de travail, aide à la définition des compétences exigées dans telle situation...) ou au contraire peut-elle être une entrée pour lire et modifier le fonctionnement d'une organisation ? Il est manifeste que cette articulation reste la plupart du temps soit un point aveugle, soit un point de contradiction.

Dans cette perspective notre propos sera de poser la question de la réintégration de l'expérience singulière dans la compréhension des organisations, notamment en tentant de lier analyse de l'activité et mise en jeu des mécanismes de reconnaissance. C'est, de notre point de vue, un vecteur intéressant pour donner toute sa place à l'analyse du travail comme facteur de transformation et saisir de façon renouvelée les formes de l'échange au sein des organisations.

ANALYSE DU TRAVAIL ET EXPERIENCE

Un premier choix à faire par l'analyse du travail est de savoir si elle va privilégier la compréhension des conditions matérielles et organisationnelles (ensemble de contraintes, configurations de la situation...) dans lesquelles s'exerce le travail ou si elle va fonder sa démarche sur l'expérience des opérateurs. Evidemment dans la réalité c'est toujours d'un mixte qu'il s'agit, et le praticien sait bien qu'il puise dans les deux pôles. Néanmoins il convient de dégager les moyens et les finalités. Définir un centre de gravité est essentiel si l'on souhaite être en mesure de rendre compte de son projet : se situe-t-on dans l'objectivation des conditions de travail ou dans l'élucidation des ressources mobilisées dans la réalisation du travail ? Nous n'avons pas, ici, à discuter le bien fondé de telle ou telle position. Nous nous plaçons résolument dans la seconde perspective, car elle est un moyen puissant pour redéfinir la place de l'homme au travail.

Analyser le travail va dès lors prendre la forme d'un processus de formalisation mis en œuvre en coopération par un spécialiste et un ou des opérateurs, et dont l'objectif premier sera de permettre à ces derniers la mise en mots de leur savoir-faire, stratégies opératoires, ainsi que l'ensemble des éléments constitutifs de leur qualification. Ce processus de formalisation utilisant les observations et s'appuyant sur la restitution continue des résultats et leur validation par les individus concernés peut se décrire comme un maïeutique (2). La trame est de saisir comment sont résolues les difficultés, épreuves, problèmes, rencontrés en situation de travail

(1) Nous insistons sur le mot intervention, il signifie que le projet de changer quelque chose dans la situation est moteur, qu'une visée transformatrice préside à l'action.

(2) La trajectoire individuelle, au plan professionnel, les horizons de compréhension des individus ne peuvent qu'être modifiés, infléchis par ce processus.

Evidemment l'ensemble des aspects qui ne réfèrent pas directement aux stratégies opératoires déployées par les opérateurs, et ils sont nombreux, sont dans cette démarche tout à fait pertinents. Il n'y a pas de rupture entre activité et formes d'engagement de l'individu dans l'activité. En effet comment faire l'économie de l'ensemble des modes de régulation individuels et collectifs ? Il nous paraît dommageable de laisser de côté tout un patrimoine humain fait de règles (Cru, 1987), de normes, qui est plus qu'une somme de « trucs » ou de savoir-faire ponctuels, et représente souvent un ensemble cohérent et structuré.

Les rapports entre individus dans le service comptable de telle entreprise ne se comprennent pas si l'on ne voit pas que les postes de travail sont littéralement « enchaînés » par la circulation de l'information, enchaînement entraînant une véritable interdépendance entre les agents. De ce fait vont se développer des stratégies de polyvalence, de partage des savoirs (discussions informelles régulières sur tel ou tel point de procédure...) dont la fonction est à la fois de permettre la réalisation du travail individuel et le travail commun. C'est-à-dire dans le cas présent principalement de gérer l'interdépendance.

La réorganisation informelle du travail, liée aux exigences particulières de la situation est un élément fort dans la constitution des collectifs. Ces modes de gestion de la situation associés aux spécificités du métier comptable et à l'histoire de l'entreprise et du service déterminent les règles du « travailler ensemble » (incluant les règles du « vivre ensemble »).

Ces règles vont définir les critères implicites d'efficacité du travail prégnants parmi les agents, critères qui ne sont pas directement superposables à ceux de la direction (en premier lieu car ils ne jugent pas des mêmes finalités).

Ce point est d'autant plus important qu'une intervention qui, peu ou prou, laisse de côté la compréhension des règles régissant le « travailler ensemble » s'empêche de comprendre conjointement les formes de l'investissement subjectif favorisé par la situation, et les processus d'élaboration de compétences en œuvre dans l'activité. Par ailleurs, mais nous y reviendrons, c'est se refuser les moyens de faire advenir à l'intérieur de l'organisation un autre regard sur les opérateurs, un autre regard des opérateurs sur l'organisation du travail, et plus globalement un autre regard sur le travail. S'en tenir aux seules stratégies opératoires, ou aux contenus objectivables de savoirs et savoir-faire, c'est limiter l'impact de l'analyse du travail.

UNE INTERROGATION SUR SOI

Toute l'analyse du travail fait se poser, qu'elle le veuille ou non, ou plutôt rappelle au travailleur une double question : « *mon action a-t-elle une signification dans la production, et si oui repose-t-elle des compétences ou des qualités professionnelles valables en dehors de cette situation ?* ». Il est évident que la manière de répondre, et le contenu de la réponse, ne sont pas sans effets sur le sujet. Le fait de posséder ou non une compétence professionnelle permettant de se reconnaître comme porteur d'une réelle contribution, et comme membre d'un groupe professionnel dépassant le cadre de l'entreprise est une donnée subjective majeure.

Pour ceux qui se situent dans un métier identifié (infirmière, pilote d'installation, assistant social...) ne se pose que la question de la participation : ai-je une participation qui contribue à la performance ? Pour ceux que l'on dit sans qualification (ou sans qualification précise, ou encore sans qualification socialement reconnue) l'importance en est accrue : on imagine que si rien n'émerge de significatif dans le processus de formalisation cela peut laisser des traces.

L'analyse du travail rend cruciales des questions qui traversent toute situation, et qui sont un enjeu pour ceux qui travaillent. Non pas simplement un enjeu immédiat d'évaluation, d'appréciation, mais bien un enjeu identitaire. Si le travail convoque l'individu dans toutes ses dimensions, le regard porté par autrui sur le travail, ou encore les mots **qualifiant** le travail ont un retentissement sur celui qui effectue ce travail. La frontière est parfois tenue entre les registres des compétences, des qualifications, de la place dans l'organisation, et celui de l'être. S'intéresser au travail concret oblige à se situer vis-à-vis de cette dimension.

Etre ludothécaire n'est pas encore socialement un métier reconnu. On voit pourtant des différences fortes entre une personne se vivant comme possédant les compétences permettant de faire fonctionner une ludothèque, et une personne se vivant comme ludothécaire. La différence pour un observateur extérieur qui se donnerait pour objet de comprendre l'activité de ludothécaire n'est pas fondamentale. Néanmoins elle apparaît dans certaines situations révélatrices. Les ludothèques ont des partenariats fréquents avec les écoles. Parfois l'instituteur, se représentant mal l'apport propre de la ludothèque, assigne à celle-ci à des objectifs purement scolaires. Face à cela on peut remarquer que la personne assurée de son identité professionnelle va généralement gérer la relation dans le but de faire évoluer le contenu du partenariat, tandis que celle se vivant comme ayant des compétences, mais ne participant pas pleinement à un métier aura tendance, dans ce cas de figure, soit à se soumettre aux objectifs scolaires, soit à se sentir agressée et à refuser la coopération.

Dans une administration des agents doivent « liquider » des dossiers, tandis que d'autres plus qualifiés contrôlent le travail des premiers. Théoriquement aucune collaboration ne doit s'installer entre les uns et les autres. A priori les liquidateurs n'ont qu'à appliquer des textes et des règlements. D'ailleurs ils sont désignés par l'encadrement comme des exécutants. En réalité sur des cas épineux, demandant la prise en compte de paramètres divers, des discussions souterraines s'instaurent entre liquidateurs et contrôleurs. L'existence de ces discussions est un indicateur du fait que l'activité des liquidateurs si elle est parfois de l'application de textes se situe également dans l'interprétation. C'est évidemment central au-delà du simple fait que des compétences supplémentaires sont requises. Voir s'ouvrir un espace d'interprétation c'est pour les individus la possibilité de se reconnaître une contribution autres que machinale et quantitative, c'est-à-dire d'exister professionnellement.

« Suis-je quelqu'un dans la sphère professionnelle, ou ne suis-je qu'un élément interchangeable sans valeur autre que pouvant réaliser des opérations simples que tout le monde peut faire ? » Les formes de réponse données à cette double question représentent un fait essentiel pour qui se pose la question de l'efficacité des organisations productives. Laissent-elles contribuer ? Ou bien ne conçoivent-elles la contribution que comme l'adhésion aux formes de travail qu'elles instituent ? On le voit l'enjeu subjectif est intrinsèquement lié à un enjeu organisationnel.

PRE-REQUIS

Notre approche du travail s'appuie sur quelques idées fondamentales. Assurément elles ne sont pas universellement partagées. Nous pensons même que leur adoption ou leur rejet constitue, de facto, une ligne de fracture entre des approches différentes, et pour partie antagoniques de l'analyse du travail. Bien entendu il conviendrait de les développer amplement, car exposées synthétiquement elles risquent d'apparaître comme des positions dogmatiques, et non comme le produit d'une pensée rigoureuse. Nous en présentons ici trois (la liste n'est pas exhaustive) qui ont déjà été amplement débattues en maints endroits. Nous nous contenterons d'en tracer les points saillants, et de renvoyer

le lecteur aux travaux qui nous semblent illustrer le plus précisément leur ancrage théorique (Schwartz, 1988 ; Dejours, 1993).

- Le travail n'est jamais simple soumission aux normes proposées à l'activité, c'est-à-dire qu'il existe toujours, fût-ce de manière non spectaculaire, non directement ou immédiatement saisissable par un observateur extérieur, des qualités propres à l'humain. Nous entendons par là usage de l'intelligence, habilité, créativité, délibération avec d'autres et avec soi-même dans la prise de décision et l'élaboration de stratégies... Et ce même si l'activité réalisée est *a priori* considérée et décrite comme « déqualifiée ». Au fond, et très vite dit, cela renvoie au fait que dépasser l'écart persistant entre prescrit et réel ne peut être qu'œuvre humaine, et non réalisation machinale.
- La confrontation avec les situations de travail est productrice d'expérience. Une expérience enracinée dans la singularité, pour partie à la fois inaliénable et intransmissible et pour partie susceptible de généralisation. Une expérience entretenant des liens problématiques avec le langage, ne trouvant pas mécaniquement les mots pour se dire ou, ce qui est légèrement différent, pour se donner à entendre.
- Travailler c'est travailler ensemble. Le travail, son accomplissement, sa valeur dans la durée **nécessitent** la création de formes d'échanges particulières à l'intérieur et entre des collectifs mouvants, échappant aux catégorisations organisationnelles. En d'autres termes travailler contient des exigences de coopération et de communication (Faïta, 1986) spécifiques, appelées par la finalité productive et le maintien d'une nécessaire cohésion entre des individus devant trouver des compromis de vie.

Ces quelques éléments, certes posés de façon abrupte, nous semblent au cœur d'une compréhension qui n'évacue pas ce qui fait le propre de l'activité humaine socialisée, et qui redonnent au travail toute sa place comme facteur dynamique du fonctionnement des organisations.

DE L'ACTIVITE A LA RECONNAISSANCE

Eclairer l'activité réelle, permettre l'objectivation partielle de l'expérience, révéler les composantes collectives de l'activité ne suffit parfois pas pour rendre cette dimension effective aux yeux de l'organisation. C'est un fait souvent constaté par nombre d'intervenants, ergonomes entre autres. Si les travailleurs développent une action propre qui n'est pas une déclinaison des prescriptions de la hiérarchie, et qui distingue leur activité d'une activité d'exécution, il est positif, et nécessaire, mais quelques fois insuffisant de la mettre à jour.

Autrement dit l'efficacité de l'analyse du travail ne se réalise pas automatiquement dans l'exposé de ses résultats. Il ne s'agit pas de se contenter de montrer qu'une qualification opérationnelle (3) existe. Car il est clair que selon, les organisations, la nature des relations existantes, les formes de management en usage le résultat de toute action de ce type court le risque d'être rapidement confiné à de l'accessoire, à des données de détail. Certes une approche ponctuelle a parfois une importance cruciale pour ceux qui en bénéficient, mais elle ne saurait épuiser l'ambition de l'analyse du travail. L'objectif plus général de réintégrer dans le fonctionnement de l'organisation (et donc faire évoluer celui-ci) l'expérience, et les ressources mobilisées pour le travail n'est pas atteint si l'on ne permet

(3) Nous distinguons qualification formelle, qui renvoie assez massivement aux éléments constitutifs de la classification de la qualification opérationnelle. Cette dernière pour sa dimension transmissible s'élabore autour de trois axes : ensemble des données techniques (entendues au sens restreints), image du milieu (organisation de l'entreprise, du service...), partage des modalités collectives du fonctionnement (règles de la coopération dans les collectifs, valeurs implicites constituant ces collectifs).

pas la modification des bases sur lesquelles est appréhendée l'activité réelle dans l'organisation. De fait, force est de constater que la contribution des individus peut être appréhendée à partir d'une idée forte ou au contraire neutralisée du travail. Dans le premier cas on abordera la contribution des individus comme *potentiellement* une contribution positive à la gestion d'un écart persistant entre prescrit et réel. Dans le second soit on ramènera cette contribution au respect du prescrit, soit on assimilera le travail à un point de vue fonctionnel, c'est-à-dire comme application dans des circonstances données de compétences prédéfinies par l'organisation (autre façon de neutraliser l'apport des opérateurs est de dire qu'il ne relève que du « bon sens », ce qui est une façon de l'écartier du domaine professionnel).

Idee forte ou neutralisée du travail : c'est un enjeu extrêmement important, solidaire de la reconnaissance de la contribution réelle des travailleurs à l'efficacité de l'organisation (4).

Evidemment chaque situation représente un précipité de ces positions. Pour atteindre un changement qui corresponde à la nature des enjeux l'analyste du travail doit-il se métamorphoser en prescripteur d'organisation ? C'est-à-dire doit-il provoquer de manière volontaire des fonctionnements organisationnels qui seraient sensés générer de la reconnaissance ? D'une part toute tentative de ce type amène la plupart du temps à revenir assez vite au modèle que l'on tentait de dépasser, d'autre part cette approche volontariste, extérieure, du fait de son aspect directif ne paraît pas à même de modifier ce qui est réellement en question.

Il est à coup sûr plus pertinent de redéfinir les objectifs d'une intervention en analyse du travail : celle-ci doit avoir pour finalité **la reconnaissance de la contribution des opérateurs à l'efficacité de l'organisation sur la base de leurs compétences professionnelles** (et par là aider à l'élaboration d'une parole légitimée des sujets). Cette première finalité ne peut que s'accompagner d'un second objectif structurant : favoriser l'émergence d'une **dynamique organisationnelle**. La dynamique organisationnelle définit la qualité des échanges relatifs au travail, à son contenu et aux façons de le réaliser, au sein d'une organisation. Elle est l'expression d'un échange entre acteurs sur la base de leur professionnalité. Et nous savons que cette professionnalité est loin de se laisser réduire à une dimension purement technique. Ce qu'il faut modifier c'est, in fine, la façon qu'ont les uns et les autres de penser les situations.

L'existence et la continuité dans le temps d'un échange de cette nature sont subordonnées à une condition : la reconnaissance d'un point de vue spécifique et légitime des opérateurs sur le fonctionnement de l'organisation et son efficacité. Ce point de vue n'est pas lié à l'arbitraire subjectif, mais au fait que tout producteur de par son activité, sa place dans l'organisation, sa compétence professionnelle est porteur d'une perception particulière qui n'est pas entièrement réductible aux points de vue des organisateurs, des gestionnaires et des concepteurs. Il s'agit de restituer à chacun son point de vue de producteur.

Dans un site de l'industrie chimique la hiérarchie reconnaît volontiers une qualification aux opérateurs. Elle ne les considère pas comme des simples exécutants aux compétences limitées. Néanmoins elle ignore délibérément leur point de vue sur le fonctionnement des installations et notamment sur les exigences liées à la maintenance. Tout se passe comme si ce qu'ils disent n'a pas de valeur, ne compte pas. La première conséquence est un désinvestissement des opérateurs, né du sentiment paradoxal d'une négation de leur contribution alors même que leurs compétences sont

(4) Par ailleurs, on ne peut établir de corrélation univoque entre approche du travail prégnante dans un milieu localisé et ses déterminants simples, tels la taille de l'organisation ou encore le type de technologie utilisé.

reconnues ! La seconde est directement liée à la production : des dysfonctionnements se produisent par la non-intégration lors des arbitrages réalisés par la hiérarchie des recommandations des travailleurs.

C'est en élaborant les conditions d'un échange intercatégoriel que l'on peut articuler, dans l'intervention, pôle de l'expérience et pôle de l'organisation. Une intervention dont l'ambition est d'avoir une action durable, dépassant une transformation formelle et superficielle, doit intégrer cette nécessité. C'est sa propre efficacité qui est en cause. L'objectif est d'aller vers une organisation du travail où les **mécanismes de reconnaissance** vont fonctionner de telle manière que vont se dégager des espaces de discussion entre niveaux hiérarchiques rendant possibles les retours d'expérience et créant des espaces d'appropriation des situations de travail. La manière de se positionner de l'encadrement est ici un facteur majeur. Nous allons y venir.

On peut, à partir de ce qui vient d'être développé, reposer la question de l'objet de l'intervention sous l'angle de l'échange. Ce qui fait lien entre les membres d'une organisation, au-delà ou en deçà du rapport salarial, renvoie avec force à la manière que l'on a d'appréhender l'autre, d'envisager les spécificités de son apport à l'action commune, en fin de compte renvoie à la manière dont on construit son propre regard sur autrui. En l'occurrence appréhende-t-on chacun comme producteur, au sens complet du terme qui suppose la possession d'une expérience propre à son secteur d'activité, couplée à une part même minime de création, d'inventivité, d'adaptation à de l'inédit ? De la réponse à cette question découle la place accordée à l'homme et au travail.

POSITION DE L'ENCADREMENT

La vision qu'a l'encadrement des opérateurs n'est-elle pas souvent réductive, ou, ce qui est équivalent, construite sur des préjugés qui ont tendance à assigner les salariées à un rôle d'exécutant à surveiller, passifs, dont les comportements doivent être contrôlés si l'on veut que la production se réalise en quantité et en qualité ? Le jugement peut sembler excessif ou caricatural. Pourtant chacun peut citer un exemple où ce type de regard de l'encadrement existe sans aucun fondement objectif ou rationnel apparent. Il est souvent associé à une organisation rigide, où la segmentation du travail est importante. Ces modèles de perception sont la plupart du temps, des **formations réactionnelles**, dues au fait que l'organisation fonctionne sur des principes encourageant et confortant de telles attitudes, qui participent à leur tour de l'équilibre global de l'organisation. Il est évident que sur de telles bases, l'analyse du travail qui rend visible la contribution réelle des opérateurs se heurte à des résistances massives car elle va à l'encontre à la fois des présupposés de l'encadrement et des présupposés régissant l'ordre organisationnel.

Dans une entreprise de service public, aux méthodes de travail tayloriennes, des dégradations sont commises dans les vestiaires. Pour l'encadrement du site les coupables sont a priori les agents. Ces agissements supposés seraient censés démontrer leur irresponsabilité (démonstration appuyée par le fait que s'ils se trouvent là c'est que leurs qualités individuelles ne leur permettraient pas d'aller ailleurs... ou d'être cadres), justifier qu'on ne puisse leur accorder de confiance, et qu'une surveillance de tous les instants soit le seul mode de management réellement efficace. Bien évidemment le résultat essentiel de cette interprétation de la réalité est d'instaurer un cercle vicieux.

Les possibilités d'établir une communication entre les uns et les autres s'amenuisent sans cesse, absentéisme, désintérêt au travail se développent en même temps que la rigidification de l'organisation.

L'échange constitué se fait uniquement sur un rapport de force. Un équilibre pervers auquel chacun contribue se met en place qui garantit à la hiérarchie la non remise en cause du contenu de l'activité et au personnel une sollicitation moins forte dans l'activité.

Ce qui est particulièrement visible dans des situations extrêmes, n'est-il pas peu ou prou partout en jeu ? Cela ne vaut-il que pour des organisations taylorisées, ou bien est-ce plus large ? La non-reconnaissance se nourrit à plusieurs sources. Notre hypothèse est que la position d'encadrement tend à induire, chez les individus qui l'occupent et ce, quelle que soit la situation, un type de perception des opérateurs et des situations dont la fonction principale est de justifier l'existant. A cela plusieurs raisons.

La première est probablement à chercher dans la formation initiale de l'encadrement (refus de prendre en compte ce qui est empirique ou « subjectif », vision techniciste de l'engagement au travail...). La tradition organisationnelle dominante (pyramidale, culture du « chacun à sa place »...) a également sa part dans cet état de fait. Mais le fondement principal de la non-reconnaissance tient à la nature de la mission et de la responsabilité confiée à l'encadrement quant à ses rapports avec les opérateurs, et qui se définissent avant tout, quels que soient les discours sur la participation, d'une part par le contrôle, d'autre part par la possession et l'exercice d'un savoir légitimé socialement. La mission de contrôle (savoir ce qui est réalisé, comment cela est réalisé, dans un but de correction des actions divergentes) s'accompagne mal d'une opacité de l'activité, c'est-à-dire d'un travail non-maîtrisé, non transparent. L'exercice d'un savoir légitimé socialement s'accommode difficilement quant à lui de sa mise en question. La légitimité sociale de ce savoir se fonde sur la quasi-sacralisation du savoir technique (obtenue soit par sa supposée origine scientifique, soit par la connaissance des textes et règlements, ce qui lui confère un statut proche de celui de gardien de la loi). L'interroger c'est tout à la fois poser que l'on pourrait savoir autrement, et que l'on pourrait découper le travail différemment. Partant de là un savoir produit à partir du travail, et un point de vue sur l'organisation construit à partir des situations de travail peuvent revêtir pour l'encadrant un aspect dérangeant. Ce dernier point est d'autant plus aigu lorsque l'encadrement ne se sent pas assuré sur ses bases professionnelles.

Cet éclairage de la fonction d'encadrement (qui n'a surtout pas pour ambition de décrire l'ensemble de cette fonction !) pose le problème de la difficulté à constituer le point de vue de l'activité et à faire accepter l'expression de lectures contradictoires de la réalité. Il signifie également que la construction de relations de confiance (qui amènent le cadre à répondre du travail d'autrui sans en avoir la complète maîtrise) ne peut relever que de circonstances et d'une volonté **inhabituables**. Accepter cela donne une idée de l'ampleur de la tâche et de sa portée quand on pose le travail comme vecteur de transformation au sein de l'entreprise.

UNE EVOLUTION DES CONDITIONS DE L'ECHANGE ?

Il serait faux de croire que la dimension structurelle du rapport de l'encadrement aux opérateurs et aux situations de travail implique qu'il ne soit susceptible de n'évoluer que lentement, et qu'il rende presque illusoire la reconnaissance du point de vue de l'activité. Mais des conditions existent qu'il faut prendre en compte : en particulier la nécessité de repenser pour partie la situation de travail de l'encadrement. Il est remarquable de constater que le fait de mettre des individus en position de transformer leur situation va faire évoluer leur regard sur un nombre important de points, et

instaurer une dynamique là où auparavant on ne pouvait voir que résignation ou immobilisme. C'est d'ailleurs en dehors du cas qui nous occupe, quelque chose à méditer : combien les individus deviennent actifs et entreprenants lorsque s'ancre en eux le sentiment qu'ils peuvent réellement changer quelque chose à leur situation.

Il est certain que la prise en compte de la contribution réelle va provoquer des mouvements, des glissements dans les zones de compétence, modifier la répartition des tâches et l'exercice de la responsabilité. Cela ne peut advenir ni se jouer contre l'encadrement. Si ce dernier n'a pas l'occasion d'investir de nouveaux espaces, d'acquérir de nouvelles marges de manœuvre, ou des marges de manœuvre différentes alors des blocages vont s'instaurer. Et l'on verra fleurir un discours fait de rationalisations et de préjugés, opposant telle une fatalité l'impossibilité, du **fait de la nature des hommes**, d'organiser ou de travailler autrement à toute velléité de transformation prenant en compte le point de vue de l'activité.

« C'est bien beau mais ça ne marche pas comme ça, on ne peut pas charger les gens, vous savez comme moi qu'avec le personnel dont on dispose ce n'est pas possible... »

Ce qui importe est donc de modifier le regard de l'encadrement sur l'activité. Non pas en lui prêchant la bonne parole, mais d'une part en faisant la démonstration de la qualification opérationnelle des opérateurs (ce qui est la base de tout), et d'autre part en lui donnant les moyens de réorganiser sa propre situation de travail. Nous faisons l'hypothèse que cette double action conjointe (entrée « par le bas », et « par le haut ») est nécessaire pour poser les prémices d'un échange positif, du moins lorsque la situation est bloquée ou difficile. On ne peut réellement reconnaître et prendre en compte la qualification opérationnelle et laisser en l'état l'organisation du travail. La perspective doit être globale et inclure les bases d'une modification de l'espace d'action de l'encadrement. Bien entendu ceci ne laissera pas indemnes les rapports encadrement / niveau directionnel.

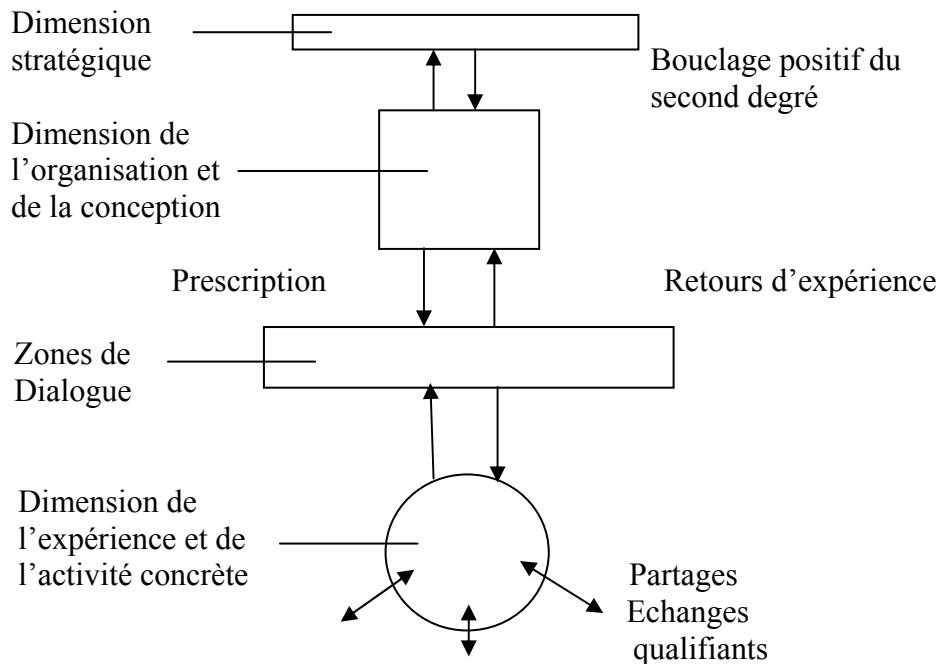
Ajoutons enfin que la non-reconnaissance a deux effets majeurs repérables sur les collaborations initiées dans l'activité. En tendance, si la non-reconnaissance n'est pas supportée uniquement sur le mode individuel, soit se met en place au niveau des opérateurs une coopération pour se défendre de l'organisation, pour la tromper, voire pour la combattre (5), soit, plus particulièrement dans le cas où le travail est collectif et où existent des équipes, on assiste à des phénomènes de repli sur l'équipe, de méfiance entre opérateurs, de non-partage des savoirs (on garde ce que l'on sait pour soi...). A l'inverse un échange vertical réel stimule l'échange horizontal, et limite le repli, le manque d'initiative, les phénomènes de méfiance à l'intérieur des collectifs, les stratégies de défense contre l'organisation (Dejours, 1992). Les collectifs au lieu d'être souterrains et visant à se protéger de l'organisation seront tournés plus facilement vers l'utilisation des compétences et des capacités dans la production. Le fait principal est que les modes de coopération, ainsi que les accords qui les sous-tendent, seront rendus publics.

(5) Cette coopération est facilitée lorsque une identification peut s'instaurer sur la base de la similarité des situations vécues.

UN SCHEMA ORGANISATIONNEL

Pour imaginer notre propos et reprendre les principaux points abordés, un schéma peut s'avérer utile :

Modèle de bouclage positif



Notre objectif n'est pas de préconiser un quelconque modèle organisationnel qui aurait pour vertu de répondre à des exigences de mobilisation de la Ressource Humaine. Par contre il permet de mettre quelques idées à plat, et représente un essai de modélisation de la structure de l'échange considérée à partir de l'activité de travail.

Dans la dynamique positive telle qu'elle a été dessinée l'existence des **zones de dialogues**, elles-mêmes issues de la reconnaissance par l'encadrement de la qualification opérationnelle des opérateurs, permet à la dimension de l'expérience de faire retour sur la sphère de l'organisation et de la conception (la sphère « donneuse d'ordres »). Cela a pour effet induit une prescription plus proche des conditions effectives de l'efficacité productive, une identification commune des buts de l'activité et favorise l'institution de relations de confiance. Parallèlement sont facilités au niveau horizontal un partage, une coopération source de développement de la qualification et de dialogue (entre et dans les collectifs, les équipes, entre les sujets). Il faut immédiatement souligner qu'une dynamique organisationnelle, fondée sur un échange incluant ce qui révèle du point de vue du travail, ne peut être que fragile et soumise à la somme des transformations affectant sans cesse toute situation de travail.

Evidemment les quelques grands traits donnés rapidement mériteraient pour être tout à fait explicités de bénéficier d'une étude de cas. Si des éléments forts de validation existent à partir d'interventions (Martini, 1994) il conviendrait néanmoins de poursuivre dans cette voie, et de nourrir et compléter cette approche.

CONDITIONS PREALABLES

Favoriser une dynamique organisationnelle revêt un caractère éminemment stratégique. C'est en quelque sorte la clé d'un usage réellement performant des systèmes techniques, autant que celle d'une participation des individus à la production : réfléchir à la dynamique de l'organisation peut être l'occasion d'une transformation puissante des fondements de la légitimité organisationnelle. Sans aller jusque là on peut repérer quelques conditions essentielles à une modification sensible.

Il va de soi qu'initier le changement ressort d'une volonté de la direction, et n'a de sens que traduit dans un projet industriel ou productif (du point de vue gestionnaire on peut lister des productions où il n'est pertinent ni de développer la qualification, ni d'apporter de la souplesse dans le fonctionnement organisationnel). Au-delà, trois points sont requis pour initier une dynamique organisationnelle :

- La clarté des objectifs et des critères de gestion et de décision doit être posée, la politique explicitée et rendue publique à l'intérieur de l'entreprise. On voit mal, dans le cas contraire, comment un climat réel de confiance peut s'instaurer et quelles formes d'investissement l'on peut obtenir.
- Les opérateurs doivent disposer d'un niveau significatif d'exercice de leur professionnalité. C'est cela qui permet que la reconnaissance trouve prise sur une réalité objective. Sans sphère décisionnelle, sans espace pour l'interprétation, on retombe dans l'application de normes prédéfinies et des formes plus ou moins raffinées d'exécution.
- Favoriser la recomposition par les salariés de leur situation n'est envisageable que si le travail de l'encadrement peut lui-même être recomposé. Si cela n'est pas posé, des freins et des résistances vont apparaître.

On voit que rares sont les cas où ces points sont réunis ! C'est qu'un tel type d'intervention est particulièrement impliquant pour les décideurs. La configuration évoquée se présente de fait comme un idéal à atteindre (ce qui est aussi vrai pour le schéma de fonctionnement). Si l'on veut savoir vers quoi tendre, un point de mire est nécessaire. En tout cas une action de cette nature exige une entrée « par le haut » et « par le bas », c'est-à-dire par la stratégie et par l'activité. Si cette double entrée n'est pas assurée on se condamne à une perspective partielle, ignorante de l'entremêlement effectif des divers niveaux de réalité.

CONCLUSION

La mise en place des conditions permettant une dynamique organisationnelle pérennisée repose sur la modification des modes cognitifs d'appréhension de la situation des parties prenantes, cette modification n'est rendue possible que par un redéploiement des espaces d'action, notamment de l'encadrement. Le but est l'émergence et la prise en compte du point de vue des producteurs (parmi d'autres) sur le fonctionnement de l'organisation. Ce qui compte ce n'est pas tant la morphologie de l'organisation (s'attacher trop à la forme fait vite retomber dans les aspects formels), que ce qui l'anime, et dont la qualité s'appuie fréquemment plus sur les **impensés** de l'organisation

(reconnaissance effective ou non, histoire partagée, comportements implicites...) que sur les caractéristiques immédiates de celle-ci.

Dépasser le strict et stérile découpage disciplinaire, mais aussi aller au-delà d'un découpage « géographique » des situations de travail (isolant réflexion globale sur l'organisation et prise en compte réelle des qualifications), et instituer une approche dynamique est une voie désignée pour avancer sur le terrain de l'articulation entre des dimensions considérées comme hétérogènes et, au moins partiellement, contradictoires. L'intervention, conçue comme une **clinique du travail**, (Clot, 1995) s'affirme comme le moyen pour, d'une part, lier mobilisation subjective (à ne pas compléter mécaniquement par : « *au service exclusif de la finalité gestionnaire dominante* »), point de vue de l'activité et fonctionnement de l'organisation. Au moment où les questions sur les organisations productives sont au cœur du débat, il est important de mettre l'accent sur le fait que l'analyse du travail est potentiellement un vecteur puissant de transformation de la réalité objective et de la structure de l'échange dans les organisations. Mais cela ne peut laisser de côté les sujets du travail.

Bibliographie

Cru D., 1987, Les règles du métier in *Plaisir et souffrance dans le travail*, sous la direction de C.Dejours, Tome I, Paris, Eds de l'AOCIP.

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

Dejours C., 1993, *Travail : Usure mentale*, Paris, Bayard.

Dejours C., 1992, Pathologie de la communication, in *Raisons Pratique*, 3.

Faïta D., 1986, Industrie humaine et travail symbolique : une démarche de recherche, *TIP*, VI/3.

Faïta D., 1989, Mondes du travail et pratiques langagières, *Langages*, 93.

Martini F., 1994, Analyse de l'activité et parole subjective. Le cas d'applicateurs de boue dans une station thermale, *Le travail Humain*, 57, 2.

Schwartz Y., 1988, *Expérience et Connaissance du Travail*, Paris, Messidor/Eds Sociales.

Schwartz Y., (sous la direction de), 1992, *L'évaluation économique à l'épreuve des services – l'activité entre efficacité et efficience*. Centre APST-R, URA CNRS 1084, Université de Provence, Aix en Provence.