



**HAL**  
open science

# Fonction psychologique et sociale du collectif pour la santé au travail : le cas de l'activité d'opérateurs de montage automobile

Edwige Quillerou Quillerou-Grivot

► **To cite this version:**

Edwige Quillerou Quillerou-Grivot. Fonction psychologique et sociale du collectif pour la santé au travail : le cas de l'activité d'opérateurs de montage automobile. Psychologie. Conservatoire national des arts et métiers - CNAM, 2011. Français. NNT : 2011CNAM0792 . tel-00705937

**HAL Id: tel-00705937**

**<https://theses.hal.science/tel-00705937>**

Submitted on 8 Jun 2012

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

**ED 416/ED 415/ED Abbé Grégoire**

**Centre de Recherche sur le Travail et le Développement (CRTD, EA 4132)**

**Equipe Psychologie du Travail et Clinique de l'Activité**

**THÈSE DE DOCTORAT** présentée par :

**Edwige QUILLEROU-GRIVOT**

soutenue le : **7 décembre 2011**

pour obtenir le grade de : **Docteur du Conservatoire National des Arts et Métiers**

Discipline : **Psychologie du travail**

**Fonction psychologique et sociale du collectif  
pour la santé au travail :**

**le cas de l'activité d'opérateurs de montage automobile**

**Membres du JURY :**

**DIRECTEUR DE THESE :**

**M. Yves CLOT**

Professeur de psychologie du travail, CNAM

**RAPPORTEURS :**

**Mme Marianne LACOMBLEZ**

**M. Pascal BEGUIN**

Professeure de psychologie du travail, Université de Porto  
Directeur de recherches, INRA

**EXAMINATEURS :**

**M. Serge VOLKOFF**

**M. Pierre FALZON**

Directeur de recherches, CREAPT  
Professeur d'ergonomie, CNAM

« Ce qui compte dans les choses dites par les hommes, ce n'est pas tellement ce qu'ils auraient pensé en deçà ou au-delà d'elles, mais ce qui d'entrée de jeu les systématise, les rendant pour le reste du temps indéfiniment accessibles à de nouveaux discours et ouvertes à la tâche de les transformer »  
(Foucault, *Naissance de la clinique*, 1988, p.15)

« Le comportement tel qu'il s'est réalisé est une infime part de ce qui est possible. L'homme est plein à chaque minute de possibilités non réalisées»  
(Vygotski, *Conscience, inconscient, émotions*, [1925], 2003, p. 76)

## Remerciements

Je tiens à remercier vivement Yves Clot de m'avoir donné l'opportunité de réaliser ce travail et de m'avoir transmis le goût pour la recherche. Tout au long de ce parcours, il a été d'un grand soutien à mon développement personnel et professionnel.

Je remercie les membres du jury, d'avoir accepté de lire et d'évaluer cette thèse. Il me tarde de recevoir vos appréciations et de pouvoir échanger avec vous sur ce travail.

Mes remerciements s'adressent également :

- à toute l'Equipe Clinique de l'Activité de m'avoir accueilli si chaleureusement : à mes collègues doctorants pour nos riches confrontations et nos entraides, tout particulièrement je remercie Yvon, Stéphane, Youri, Mylène, Marion, Matilde, Nadine et bien sûr Pascal pour nos travaux « collectifs » menés en France et à l'étranger ; aussi ceux qui ont été d'une grande aide à travers nos échanges notamment Katia, Carine, Malika, Jean-Yves, Jean-Luc, Allain, Gabriel, Laure et nos collègues brésiliens ; au personnel du CRDT comme Hortense pour toute l'organisation de mes conditions matérielles. Ces années au sein de l'équipe m'ont été d'une richesse incroyable et m'ont donné une extraordinaire énergie pour la suite de ma vie professionnelle...

- au Département Homme au Travail de L'INRS, à Michel Berthet pour son engagement du début et à Dominique Chouanière pour ses encouragements actuels ; aux techniciens comme Olivier qui a été d'un grand secours pour la réalisation des films sur le terrain et Raphaël pour l'aide au montage vidéos ; à Adriana pour ses encouragements ; aux membres du laboratoire Organisation, Changement et Prévention qui m'ont toujours soutenu. Je remercie tout particulièrement Martine et Evelyne pour m'avoir si bien accompagné dans mes choix de recherches. Le travail réalisé ensemble m'ouvre aujourd'hui des perspectives bien plus grandes que je ne l'aurais espéré...

- à l'entreprise logistique, au commanditaire principal de s'être risqué à voir les choses différemment, d'avoir soutenu ce travail auprès de ses collègues et de sa direction ; à tous les membres de la cellule « pare-chocs », notamment au responsable de cellule pour la confiance accordée ; et particulièrement aux opérateurs volontaires pour s'être autant investi et m'avoir autant donné de « leçons de vies ».

Merci à toutes les personnes de mon entourage, à mes « relecteurs », aux personnes ayant pris soin de mes conditions de vie ; à ma famille et mes amis, d'avoir toujours soutenu mes choix professionnels ; spécialement à Pierrick, mon mari, pour son soutien constant et sa ténacité à me pousser dans mes retranchements, source de développements de mon activité...

## Résumé

Cette thèse s'intéresse au travail collectif d'opérateurs de montage travaillant en « îlot de production ». Les dimensions collectives de leur activité sont reconnues comme déterminantes pour comprendre la qualité et l'efficacité du travail. Cependant la complexité de ces dimensions collectives interroge tant les concepteurs, les préventeurs que les chercheurs. Même si les conditions de travail et ses changements sont souvent au centre des analyses, les recherches sur le sujet ne se penchent pas toujours sur ce qui est propre au métier et ce qui transforme profondément l'activité quotidienne du travail ouvrier. En effet, malgré des conditions défavorables (fortes sollicitations physiques, turn-over élevé avec un recours massif à l'intérim, etc.), des collectifs de travail d'opérateurs tentent de rendre l'action possible et de construire le métier. Ainsi la question de la santé des opérateurs dans ce type de travail intervient. Les statistiques nous montrent depuis quelques années que les opérateurs du secteur industriel représentent la population la plus touchée par des problèmes de santé liés au travail, notamment en termes de maladies professionnelles telles que les Troubles Musculo-Squelettiques (TMS). Lors d'une intervention dans une entreprise de logistique, dernier maillon de la chaîne de sous-traitance de l'industrie automobile, nous avons proposé d'aller au delà d'une intervention ergonomique « classique » en proposant d'installer un cadre clinique de l'activité en psychologie du travail. Ainsi, à partir du dispositif d'entretiens en auto-confrontations simples et croisées avec des opérateurs, nous avons pu observer un processus d'élaboration du collectif dans les dialogues à partir des « appels à autrui », lorsqu'ils se réfèrent aux anciens collègues ou lorsqu'ils citent d'autres expériences, d'autres situations de travail appelant une autre manière de faire, de dire, etc. C'est par ce processus que les opérateurs, majoritairement intérimaires, prennent la mesure de la fonction psychologique du collectif dans leur activité individuelle. Ainsi, ils ont pu découvrir parfois combien les expériences des autres - même ceux croisés ponctuellement de par le turn-over des intérimaires - et les débats autour des façons de faire des collègues pouvaient devenir une ressource pour leur propre travail. Dès qu'ils se retrouvent pour "parler travail" comme nous leur avons proposé, la convocation des autres devient alors un moyen de pouvoir penser sa propre activité. Malgré la difficulté pour l'intervenante de maintenir un travail de co-analyse avec des opérateurs intérimaires – car susceptibles de partir de l'entreprise à tout moment - les opérateurs ont pu être entendus par les concepteurs, responsables hiérarchiques et dirigeants. Le collectif d'opérateurs ayant participé à ce travail a alors pris une autre place dans l'entreprise. Ces opérateurs ont alors pris conscience de la fonction sociale de leur collectif. Ce double processus psychologique et social de la fonction du collectif chez les opérateurs leur permet de créer de nouvelles manières de transformer le travail, participant ainsi au développement de leur santé.

**Mots clés :** collectif de travail, îlot de production, industrie automobile, fonction psychologique du collectif, fonction sociale du collectif, santé au travail.

## Abstracts

This thesis speaks about collective work of the operators of assembly in modular manufacturing unit. Their activity's collective dimensions are acknowledged to be decisive to understand quality and effectiveness of work. However these collective dimensions complexity questions methods designers, preventers and researchers. Even if the work conditions are often pointed out, the researches on the subject don't still centred on transformations the daily activity of the hands work. The teamwork that it requires is difficult, even impossible to take into account for the designers. This work is then conceived as individual posts. It's not dreaded under the collective work that the task requires. Nevertheless, they are indeed the work collective of operators who return the possible action and build the profession in spite of the unfavourable conditions: strong physical requests, turnover raised with a massive use of interim. So the question of the health of the operators in this working type intervenes. Indeed, the statistics show us for some years when the operators of the branch of industry represent the population the most touched by problems of health related with work, notably in terms of professional diseases such as the Work-related Musculoskeletal Disorders (WMSDs). During an intervention in a company of car logistics, the last link of the chain of subcontracting at car industry, we proposed them to go beyond a "classical" ergonomics intervention and to equip a clinical frame of activity in work psychology. So, from the simple and crossed self confrontations with operators, we were able to observed a process of elaboration of the collective in the dialogues from the "calls to others", which means that to refer to the former colleagues or to quote others experiences or working situations calling the another way of making, of saying, etc. By this process the operators, mainly temporary, take the measure of the psychological function of the collective in their individual activity. So, they were sometimes able to discover how much the experiences of the others, even those crossed punctually due to the turnover of the temporary workers, and the debates around the manners to make the other colleagues could become a resource for their own work. As soon as they meet themselves " to speak about work " as we have them to propose, the summons of the others becomes then a means to be able to think of its own activity. In spite of the difficulty for intervener to maintain a work of co-analysis with temporary operators - because potentiality to leave of company at any time - the operators were able to be heard by the designers, the operational and executive managers. The collective of operators having participated in this work then took another place in company. These operators then became aware of their collective social function. This double psychological and social process of the collective function at the operators allows creating new ways to transform their work, so participating in the development of their health.

**Keywords:** working collective, modular manufacturing unit, car industry, collective psychological function, collective social function, health at work.

# Table des matières

Introduction .....	10
<b>Première partie : Enjeux de la recherche et Ressources théoriques.....</b>	<b>17</b>
CHAPITRE 1 : Enjeux de la recherche et évolutions du monde du travail .....	18
1.1. Le travail et le collectif dans le secteur industriel .....	18
1.1.1. Travaux sur l'organisation et les conditions de travail.....	20
1.1.2. Le milieu de l'industrie automobile .....	23
1.1.3. Nouvelles organisations de la production et transformations du travail .....	25
1.1.4. Le travail intérimaire : statut d'emploi privilégié.....	28
1.2. Le collectif de travail et la réorganisation du travail .....	30
1.2.1. Recherches princeps sur le groupe en psychologie .....	31
1.2.2. La théorie de la régulation sociale en sociologie.....	33
1.2.3. Les travaux en ergonomie de l'activité .....	35
1.2.4. L'approche clinique de l'activité en psychologie du travail .....	39
1.3. Les rapports entre collectif et santé .....	42
1.3.1. Le rôle du collectif dans la construction de la santé.....	43
1.3.2. Effets sur la santé : point sur la demande sociale.....	46
CHAPITRE 2 : La prévention des risques professionnels, pratiques et repères .....	48
2.1. Point sur la prévention des risques professionnels en France .....	48
2.1.1. Une priorité nationale : les Troubles Musculo-Squelettiques (TMS) .....	50
2.1.2. Pratiques et repères méthodologiques pour la prévention des TMS .....	51
2.1.3. Problème de TMS : question de marge de manœuvre.....	54
2.2. Comment aborder autrement la question de la prévention ? .....	56
2.2.1. Les expertises de la prévention des risques professionnels.....	57
2.2.2. Les approches centrées sur l'activité .....	59
2.2.3. Vers une clinique de l'activité.....	60
CHAPITRE 3 : Problématique de recherche.....	63
3.1. Comment « Mobiliser les acteurs sur les questions de TMS » ?.....	63
3.1.1. Modélisation de l'intervention : comment agir ? .....	64
3.1.2. A quelles conditions un collectif participe-t-il à la santé de chacun ? .....	66
3.2. Rapports entre activité, collectif de travail et santé.....	68
3.2.1. La théorie de l'activité selon L. Vygotski et A. Léontiev .....	68

3.2.2. Le concept de santé selon G. Canguilhem.....	70
3.2.3. Marge de manœuvre et pouvoir d’agir : entre le donné et le créé.....	71
3.2.4. La double fonction du collectif de travail.....	74
<b>Deuxième partie : Terrain &amp; Méthodologie d’action.....</b>	<b>78</b>
CHAPITRE 1 : Cas d’une entreprise de logistique automobile.....	79
1.1. Présentation de l’entreprise et de son secteur d’activité.....	79
1.2. La commande de l’entreprise.....	84
1.3. L’histoire de l’intervention.....	86
CHAPITRE 2 : Le travail des opérateurs de montage de pare-chocs.....	91
2.1. Description des tâches et du milieu de travail.....	91
2.2. Objectifs et problématique lors de l’intervention ergonomique.....	95
2.3. Objectifs et problématique lors de l’intervention clinique de l’activité.....	103
2.4. Présentation des équipes.....	108
2.4.1. Travailleurs intérimaires : travailler malgré tout.....	110
2.4.2. Soutenir la construction d’un collectif ?.....	111
CHAPITRE 3 : Cadre de l’intervention et méthodologie.....	114
3.1. Description des étapes de l’intervention.....	114
3.2. Construction de la co-analyse avec les opérateurs.....	117
3.2.1. Constitution des groupes d’analyse et choix des situations de travail.....	119
3.2.2. Quelques éléments cliniques de la co-analyse.....	129
3.2.3. Face aux conflits d’activité : empêchements ou développements réalisés ?.....	138
3.3. L’instance de pilotage de l’intervention.....	142
3.3.1. Construction du cadre de pilotage de l’intervention.....	143
3.3.2. Quelques éléments cliniques des séances en comité de pilotage.....	145
<b>Troisième partie : Méthodologie de recherche et Analyse des données.....</b>	<b>150</b>
CHAPITRE 1 : Description et formalisme des données.....	151
1.1. Travail collectif et collectif de travail, un développement possible.....	151
1.2. Les inattendus de la co-analyse et corpus des données.....	154
1.3. Inventaire des citations ou « appels à autrui ».....	156
1.3.1. Synthèse quantitative des modalités de convocation de l’autre.....	157
1.3.2. Synthèse quantitative des types de convocation de l’autre.....	158
1.3.3. Synthèse des appels à autrui et de leurs fonctions dans le dialogue.....	161



CHAPITRE 2 : Sélection de séquences de dialogues .....	166
2.1. Choix du type d'analyse des matériaux de l'intervention .....	167
2.2. Sélection d'extraits d'appels à autrui monologique vs dialogique .....	169
2.2.1. Citation d'autrui comme illustration, à tonalité monologique.....	170
2.2.2. Appel à autrui comme argumentation, à tonalité dialogique.....	170
2.2.3. Appel à autrui, source de développement du discours réflexif .....	172
2.2. Sélection de deux extraits de dialogues : développement de la fonction d'autrui ?....	175
2.2.1. Empêchement des « jeunes » dans le discours de Mme CA : extrait de l'ACC entre Mme CA et Mme CO .....	176
2.2.2. Déplacement de Mme CO dans le discours de M. FB : extrait de l'ACC entre M. FB et M. SA.....	186
2.2.3. Comparaison et interprétations des deux extraits en ACC.....	191
CHAPITRE 3 : Développements et empêchements de la fonction du collectif.....	193
3.1. Dialogisme et polyphonie chez M. Bakhtine .....	193
3.2. Développements réalisés de l'activité .....	194
3.3. Migration fonctionnelle du collectif.....	197
3.3.1. La fonction psychologique du collectif.....	197
3.3.2. La fonction sociale du collectif .....	198
<b>Quatrième partie : Discussion &amp; Perspectives de recherche.....</b>	<b>205</b>
CHAPITRE 1 : Rapports entre activité, collectif et santé .....	206
1.1. La fonction du collectif et développement du pouvoir d'agir .....	206
1.1.1. Développement de l'activité des opérateurs et du collectif de travail.....	207
1.1.2. Limites et obstacles au développement de l'activité .....	210
1.2. Santé au travail, Santé du travail .....	213
1.2.1. Le collectif comme moyen de développer la santé .....	214
1.2.2. Concept de santé et création de nouveaux liens .....	217
CHAPITRE 2 : Invariants et conditions du développement de l'activité de travail dans l'organisation.....	220
2.1. Généralisation et particularité des processus de développement de l'activité .....	220
2.1.1. La comparaison sociale .....	221
2.1.2. La surcompensation.....	223
2.2. Prendre soin du cadre : repères méthodologiques .....	224
2.1.1. Première condition : « parler vrai » sur le travail.....	226

2.1.2. Deuxième condition : transfert des étonnements et des affects.....	227
2.1.3. Troisième condition : engager la controverse, un risque à prendre ?.....	230
<b>Conclusion.....</b>	<b>234</b>
<b>Bibliographie .....</b>	<b>238</b>
Liste des tableaux, figures et annexes .....	253
<b>Annexes .....</b>	<b>254</b>

# Introduction

En préambule, les origines de ce travail seront présentées afin de permettre aux lecteurs d'en saisir les intentions et les enjeux. Cette thèse ambitionne avant tout d'être une contribution aux questions d'intervention en santé-travail avec l'apport et le point de vue de la psychologie du travail. En particulier, il sera question de discuter des moyens théoriques, conceptuels, pratiques et cliniques apportés par la clinique de l'activité en psychologie du travail. Je souhaiterais commencer ce manuscrit par quelques données de mon histoire personnelle, qui, je l'espère, permettront aux lecteurs de suivre le cheminement de ma pensée et de mon engagement dans ce travail de thèse. Car une thèse n'est pour moi, pas seulement une validation d'un savoir-faire, mais elle est également la trace d'un long travail individuel, teintée socialement du travail des autres, qui nous engage pour l'avenir.

Durant mon parcours universitaire en psychologie et les différents stages réalisés dans différents domaines d'application de la psychologie du travail et de l'ergonomie, de nombreuses questions sont restées en suspens concernant la pratique et la tentative de rapprochement des théories enseignées ; ces outils théoriques dont il était difficile d'en faire des instruments dans l'action (Lamonde, 2000). Les travaux de L. Vygotski et de H. Wallon en psychologie du développement de l'enfant ont éveillé mon intérêt en Licence. J'avais pressenti des aspects innovants par rapport aux autres théories enseignées. Leur originalité tenait, à mon avis, à la conception du social qu'ils soutenaient. Le social n'était alors pas conceptualisé comme un contexte à l'individu mais comme faisant partie intégrante de la construction de l'individu. Cette conception de l'homme, mobilisant autrement les rapports individu/social, apportait me semblait-il un aspect dynamique et itératif entre le développement culturel et social et le développement humain. Sans avoir saisi à l'époque les enjeux épistémologiques, théoriques et méthodologiques, ces travaux ont sans doute favorisé mon ouverture vers d'autres voies possibles dans la recherche sur l'activité humaine, et particulièrement sur l'activité de travail.

Ainsi la question centrale qui m'occupe et me préoccupe s'oriente de plus en plus sur les questions du travail et de la santé. L'agir en intervention pour prévenir des effets néfastes sur la santé et développer des outils théoriques et méthodologiques de l'analyse du travail devient un axe central dans mon travail. L'objectif s'oriente donc vers la compréhension de nos actions, puis la création de nouveaux dispositifs pour l'intervention en fonction des obstacles rencontrés. C'est pourquoi l'ergonomie a été pour moi un parfait tremplin. Puis les allers-retours entre ces deux disciplines me permettent de présenter aujourd'hui le fruit de cette recherche. Comme le note Leplat (2002a), la notion d'« activité » est au centre des

préoccupations, si bien qu'à « *confronter les travaux des deux domaines, on peut les éclairer les uns par les autres et ainsi mieux cerner les caractères de l'activité en général et pour chacun d'eux* » (p. 63). Mais face aux obstacles rencontrés durant mes premières expériences d'analyse du travail, il m'a semblé utile de réaliser ce travail de recherche sur l'intervention en santé-travail. En effet, de par mes premières expériences d'analyse du travail, de nombreuses questions se sont posées à moi, sur ma posture, sur les enjeux de l'intervention, sur le type de transformation, sur le vide que laisse la formation universitaire, notamment sur les difficultés du métier d'intervenant psychologue du travail, etc. Ainsi il sera question ici d'une recherche sur l'intervention, sur la compréhension de nos actions et des transformations mises en œuvre dans un objectif de développement de la santé au travail. Je vous propose donc d'alimenter ces questions et les débats qui en découlent, particulièrement en clinique du travail, dans une perspective d'apports interdisciplinaires à partir de la psychologie du travail.

Cette thèse s'inscrit donc en continuité d'une réflexion menée avec des chercheurs et praticiens, sur le lien entre le collectif de travail et la prévention des risques professionnels. Elle vise à produire tant des « connaissances sur l'être humain en activité » que des « connaissances sur l'action » (Falzon, 2004, p.20). Il est envisagé de privilégier l'analyse de « *la dynamique de l'activité humaine dans le travail plutôt que la permanence des caractéristiques physiques et physiologiques* » (De Montmollin, 1990, p. 14), ce qui est courant aujourd'hui dans les disciplines du travail surtout dans les recherches francophones. Mais il existe différentes manières d'appréhender cette dynamique de l'activité humaine. C'est pourquoi il sera question de préciser notre approche développementale de l'activité humaine et son ancrage théorique. Nous proposerons donc de poursuivre cette réflexion à travers une intervention dans un milieu de travail industriel où des opérateurs travaillent en « îlot de production ». Cette recherche portera plus spécifiquement sur les activités d'assemblage-montage d'équipements pour l'automobile. Sur un plan épistémique, il sera question de comprendre comment peut se construire un collectif de travail d'opérateurs travaillant sur une ligne d'assemblage, avec la particularité du travail temporaire dans un contexte de sous-traitance de dernier rang. L'objectif de ce travail est d'apporter des éléments concernant les conditions nécessaires au développement de la santé des opérateurs en passant par la construction de collectifs de travail. Les analyses s'inscrivent dans une perspective « transformative » de l'activité ; permettant ainsi à court terme la conception de situations méthodologiques soutenant l'analyse réflexive des opérateurs, puis à long terme de nouvelles

formes de transformations quotidiennes des situations de travail, ainsi que lors de la conception de nouveaux projets pour une meilleure efficacité et santé au travail.

La recherche présentée a été réalisée en alternance entre la recherche et le terrain, avec une confrontation régulière avec des chercheurs et les professionnels de l'entreprise. Mais nous y voyons tout de même deux temps bien distincts, celui de l'intervention où notre objectif premier est l'action et celui de la recherche où il est nécessaire après-coup de conceptualiser l'action sur le terrain. Ce travail s'inscrit d'une part dans les perspectives de recherche de l'équipe clinique de l'activité en psychologie du travail au CNAM (CRTD, EA 4132) et d'autre part dans un projet de recherche « Dynamiques organisationnelles et Prévention » du laboratoire Organisation, Changement et Prévention de l'INRS (département HT). Cette coopération institutionnelle que permet cette thèse se donne pour objectif de parvenir à développer des méthodologies d'intervention en santé-travail sur la base de démarches dites « clinique du travail ». Les questions de santé qui nous préoccupent sont plus spécifiquement centrées sur le milieu industriel qui diffuse progressivement une nouvelle « doctrine de l'efficacité » (Bourgeois & Gonon, 2010) appelée « Lean Manufacturing ». Cette nouvelle forme d'organisation soulève des débats de par sa diffusion progressive dans les pratiques quotidiennes des entreprises et l'ensemble de leurs fournisseurs. Les ergonomes ont d'ailleurs été les premiers confrontés et/ou préoccupés par ces changements organisationnels. Concrètement la mise en place de ces nouvelles formes d'organisation de la production, à l'échelle de l'histoire industrielle, réinterrogent nos conceptions d'activité de travail, de travail collectif et de santé au travail.

Ainsi, il sera présenté le milieu de travail qui fait l'objet de nos préoccupations : l'industrie et particulièrement l'industrie automobile, par les transformations majeures du travail qui ont été menées depuis ces deux dernières décennies et leurs conséquences multiples, notamment en termes de santé (§1). Du point de vue du travail, nous verrons comment l'organisation de la production tend à passer d'un travail à la chaîne à des organisations en « îlots de production », pour une plus grande flexibilité (technique et humaine) et diversification des produits. Nous verrons en quoi ces transformations réinterrogent également la fonction du collectif de travail et les difficultés de sa construction, alors même qu'il est de plus en plus sollicité par l'organisation du travail. Nous poursuivrons alors par un état des lieux des connaissances scientifiques sur la question du « travail collectif » et « collectif de travail » à partir des travaux princeps en psychologie sur l'étude du groupe et de son fonctionnement. A partir des travaux actuels en sociologie du travail, en théories des organisations et en ergonomie, nous

exposerons nos choix théorique et épistémologique en se rapprochant d'une clinique de l'activité en psychologie du travail. Afin de mieux comprendre les enjeux de santé au travail, qui représentent le cœur de notre préoccupation, les connaissances actuelles sur l'analyse et les formes de prévention des risques professionnels seront exposées, en particulier celles concernant les risques de Troubles Musculo-Squelettiques (TMS). Les TMS sont alors présentés comme la préoccupation majeure dans ces milieux de travail car ils représentent les problèmes de santé les plus répandus et les plus problématiques pour les entreprises aujourd'hui. C'est pourquoi les analystes du travail ont largement été sollicités sur ces problèmes de santé et ont alors développé davantage de connaissances tant sur l'étiologie de cette maladie que sur les actions à mener pour les prévenir. Une revue de littérature nous permettra de recenser les avancées en la matière. Nous parviendrons à retenir certaines recherches qui posent ces problèmes de santé comme ayant des liens avec l'existence ou pas de collectif de travail. A partir de travaux réalisés en ergonomie et en psychologie du travail, nous tenterons d'établir les rapports complexes qui existent entre le collectif, l'activité et la santé au travail. Nous proposerons de partir des rapports entre collectif et individu dans l'activité des opérateurs dans un premier temps afin d'en inférer les liens avec les questions de santé. Notre ancrage épistémologique sera ainsi complété à partir notamment, de définitions des concepts d'activité, de collectif et de santé ; et des liens qu'ils entretiennent entre eux. Le problème sera alors abordé non pas en centrant notre analyse sur l'individu dans le collectif mais plutôt sur le collectif dans l'individu.

Puis dans un second temps, il sera envisagé d'ouvrir cette question théorique à travers une intervention dans le milieu de l'automobile (§2). Une entreprise de logistique automobile nous a sollicités, par l'intermédiaire du président du CHSCT et du responsable Projets, afin de les aider à mieux comprendre le travail des opérateurs de montage de pare-chocs. Ils attendaient de cette collaboration de pouvoir mieux concevoir et garantir une prévention des risques de TMS. Nous tenterons de décrire le milieu de travail et précisément le terrain, ses demandes et le travail des opérateurs concernés. Ces descriptions nous permettront de préciser notre périmètre d'intervention à travers la commande exprimée par le responsable Projets. Nous présenterons également notre intérêt pour le travail d'organisation du collectif dans ces « îlots de production » et les questions qu'il soulève. Ainsi, nous reviendrons sur l'histoire de cette intervention depuis 2008, en exposant les deux phases d'analyse : une première en ergonomie dans un cadre « classique » de diagnostic et une seconde en psychologie du travail dans une perspective clinique de l'activité. Les raisons de ces évolutions de l'intervention

seront plus précisément apportées. Nous nous pencherons précisément sur le cadre clinique de l'activité en psychologie du travail afin de justifier notre proposition de co-analyse avec les opérateurs, orientée vers la recherche de conditions favorables à la construction du collectif et de leur propre santé. Par la suite, nous détaillerons la spécificité de notre méthodologie d'intervention clinique du travail, par un double travail d'analyse, avec les opérateurs et avec les membres du comité de pilotage. Le comité de pilotage est un groupe formé spécifiquement pour l'intervention afin de rassembler différents responsables opérationnels et fonctionnels de l'entreprise. Nous apporterons pour chacune des instances d'analyse, groupes d'opérateurs et comité de pilotage, quelques éléments cliniques utiles à la compréhension de notre posture de clinicien de l'activité.

Dans un troisième temps, l'analyse des données de l'intervention sera détaillée avec une présentation du corpus de données (enregistrements d'auto-confrontations simples et croisées, alimentées des observations en situation de travail et de retranscriptions de réunions) (§3). Après avoir exposé les résultats de l'intervention, nous proposerons une classification systématique des « appels à autrui » relevés lors des séances de co-analyse du travail (via la retranscription des auto-confrontations simples et croisées). C'est pourquoi nous soumettrons une analyse quantitative de l'ensemble des « appels à autrui » dans les dialogues, c'est-à-dire les citations d'autres collègues ou la narration de leurs manières de faire, de dire, etc. Il sera question d'établir un répertoire des différentes manières de « faire appels aux autres » dans les dialogues : dans sa forme (citation du nom ou prénom ; ou en discours rapporté direct ou indirect) et dans sa fonction (comme une ressource ou un obstacle dans l'activité concrète de travail ; pour soi-même ou pour l'ensemble de l'équipe). Cette classification quantitative nous permettra de retenir 2 extraits de dialogues entre opérateurs afin de pouvoir montrer la dynamique des manières de faire « appel à autrui » qui ont soit favorisé, soit empêché le développement de l'activité et de la fonction psychologique du collectif. Nous ouvrirons enfin sur les questions théoriques que ces résultats posent du point de vue de l'analyse dialogique.

Nous parviendrons ensuite à discuter ce travail de recherche sur la conceptualisation de la fonction du collectif et de ses rapports avec la santé (§4). Ainsi nous repartirons de nos hypothèses de départ sur le développement du collectif pour ainsi discuter les rapports entre pouvoir d'agir et marges de manœuvre. Nous tenterons ainsi de définir les liens opérants entre la prise de conscience de la fonction psychologique du collectif chez les opérateurs et la création de nouveaux liens dans leur activité propre. Ainsi en empruntant la conception de la santé de G. Canguilhem (2002), nous verrons comment de nouvelles liaisons ont pu être



créées par les opérateurs et comment leur place, dans l'organisation, a été modifiée. Du développement de la conscience du collectif en chacun d'eux, nous parviendrons à expliquer le développement de la fonction sociale du collectif d'opérateurs dans l'organisation du travail. Nous parviendrons à soutenir en quoi ces développements jouent un rôle sur la santé des opérateurs. En s'appuyant sur des recherches actuelles s'intéressant aux liens entre collectif et santé, nous verrons en quoi ce présent travail alimente la réflexion initiée par d'autres. La particularité du statut des opérateurs de montage, pour la plupart intérimaires, permet de mettre en perspective ces analyses du développement de l'activité avec celles de Vygotski et sa théorie de la surcompensation. En effet, nous interrogerons l'accumulation de conditions défavorables à la construction de collectif de travail et de leur santé pour ces intérimaires, alors que ces derniers développent malgré tout, d'autres formes de collectif, en eux et dans l'entreprise. Ainsi nous verrons comment, de la co-analyse avec des opérateurs majoritairement intérimaires, nous retournons à la modélisation théorique du collectif de travail et de sa fonction. Nous nous appuyerons sur d'autres recherches en sociologie avec la notion de « cercles sociaux » (Simmel, 1908/1999) et en psychologie du travail avec le modèle des systèmes d'activités (Curie, Hajjar, Marquié, & Roques, 1990 ; Curie, & Dupuy, 1994) afin d'envisager la multiplication de cercles de travail comme ressource pour développer son activité et sa santé. Nous reviendrons sur l'intervention pour discuter notre posture de clinicien et des conditions favorables au développement afin d'apporter quelques repères de psychologue du travail pour « tenir le cadre » de l'analyse et de l'intervention.

Enfin, nous terminerons par les ouvertures possibles que permet ce travail et par de nouvelles questions cliniques et théoriques concernant le rapport entre activité, collectif de travail et santé individuelle au travail. La place sera alors donnée aux effets de l'intervention (ce qu'elle a pu favoriser, potentialiser, refermer, etc.) et aux conséquences en termes d'action.

**Première partie :**  
**Enjeux de la recherche et Ressources**  
**théoriques**

# CHAPITRE 1 : Enjeux de la recherche et évolutions du monde du travail

Afin de cerner la question de recherche et ses enjeux, nous débuterons ce travail par une description des transformations du travail contemporain et des questions qu'elles soulèvent du point de vue du collectif de travail et de la santé. Dans un premier temps, nous tenterons d'identifier les questions de recherche, soulevées par les évolutions du monde du travail et relatives aux liens entre « collectif de travail » et « santé », ainsi que des éléments apportés par les travaux de recherche. Dans un second temps, un aperçu des différentes approches de la prévention des risques professionnels sera apporté. Nous pourrons alors développer notre propre réflexion et expliquer en quoi le cadre théorique de la clinique de l'activité en psychologie du travail nous paraît convenir afin d'alimenter les recherches sur la compréhension des liens entre collectif et santé.

## 1.1. Le travail et le collectif dans le secteur industriel

Au cours des années 1980 et 1990, les organisations du travail ont connu des évolutions majeures ayant une influence sur les activités de travail quotidiennes. Les enquêtes par questionnaire auprès de salariés révèlent un accroissement du nombre de salariés déclarant être soumis à des contraintes de rythme de type industriel (par des cadences ou des normes de production) et qu'en même temps, des contraintes marchandes (qui nécessitent de s'ajuster à la demande) se généralisent à tous secteurs (Gollac & Volkoff, 2007). Ainsi le nombre de salariés ayant des contraintes de rythme à la fois industrielles et marchandes passe de 5% en 1984 à 33% en 2005. M. Gollac & S. Volkoff constatent qu'au cours de ces dernières décennies, l'intensification du travail que provoque le cumul de ces contraintes, paraît être une des raisons majeures de la dégradation des conditions de travail selon les déclarations des salariés.

Devant la généralisation des organisations « au plus juste » ou en « Lean Production » (Womack & Jones, 2005) - signifiant « production allégée » - dans de nombreux secteurs industriels (automobile, agroalimentaire, électroménager, etc.), des questions se posent quant aux liens entre ces choix organisationnels et les effets éventuels sur la santé des individus

(Landsbergis, Cahill & Schnall, 1999). F. Bourgeois & O. Gonon (2010) constatent que les principes « lean » sont de plus en plus présents dans les entreprises. L'évolution des modes d'organisation repose essentiellement sur la recherche du flux tendu, de l'accroissement de réactivité à la demande et de la solution immédiate aux diminutions des coûts (Clot, 1995). Cette logique de production propose une façon de penser l'efficacité, avec de nouveaux outils de rationalisation et des actions engageant l'entreprise à des objectifs d'amélioration continue de la performance à très court terme. Tout comme les politiques « qualité » standardisées<sup>1</sup>, le déploiement de l'organisation « lean » est soit exigé par les clients, soit déployé en interne comme condition de survie face à la concurrence. A. Valeyre (2007) propose de répertorier quelques caractéristiques organisationnelles propres au Lean manufacturing : un travail en équipe (avec la mise en place du principe d' « équipe autonome »), une rotation des tâches, une autonomie dans le travail, des méthodes de gestion de la qualité, une charge mentale plus élevée, des contraintes de rythme de travail plus élevées tout en conservant une certaine répétitivité des tâches. Alors que l'on observe l'application de méthodes productives de ce type dans le domaine des services, on constate à l'inverse une augmentation de la pression commerciale qui s'applique désormais aux industries de production de biens par l'arrivée de la variété de produits et de modèles qui ne cessent de s'accroître, par des délais de livraison qui diminuent tout en appliquant une politique de fabrication au dernier moment afin de limiter les stocks (communément appelé « just-in-time » ou « juste-à-temps » dans le milieu industriel). Au moment de ces transformations organisationnelles, les ouvriers commençaient d'ailleurs à énoncer « *l'impression d'avoir le client au bout de la chaîne* ». Ces transformations de l'organisation de la production et du travail, liées aux nouvelles stratégies d'entreprise, changent les relations entre collègues avec notamment l'introduction de nouvelles formes de travail collectif. Ainsi, notre questionnement s'oriente vers les questions suivantes : comment les opérateurs se réorganisent-ils ? Comment construisent-ils de nouvelles règles de métier ? Comment arrivent-ils à construire des collectifs de travail ? De surcroît, quel rôle jouent ces changements sur la santé de ces opérateurs ?

Devant la multiplication des formes d'organisation de la production en « équipe autonome », ou « ligne en U » ou encore en « îlot de production » - qui se détachent de la forme classique de la chaîne de montage alimentée par un convoyeur - les opérateurs ne sont alors plus affectés à un poste mais doivent dorénavant travailler sur plusieurs postes. De fait, leur

---

<sup>1</sup> En référence à l'organisme international de standardisation ISO (International Organisation for Standardization)

coordination tant sur le plan temporel que spatial devient comme une prescription. Différentes analyses du travail ont mis en évidence que la plupart des activités de travail reposent sur des coopérations fines, avec des groupes de travail stables et délimités. Cette coopération, construite dans la proximité et la régularité suppose, le plus souvent, une pérennité du réseau social permettant de structurer les échanges. Pour coopérer de cette manière avec d'autres, on se repose sur leurs informations et leurs actions, mais aussi sur des habitudes et des codes implicites qui permettent de gagner du temps. Tout cela se base sur une construction pragmatique en lien avec l'expérience et l'interaction quotidienne. Dans cette relation, la proximité physique et la connaissance de ceux qui sont proches apparaissent comme des éléments favorables voire dans certains cas, comme une nécessité. T.H. Benchekroun (2000) nomme ce phénomène des « espaces de coopération proxémique ». Il est ainsi question de connaissances distribuées entre des personnes, grâce à leur proximité.

### 1.1.1. Travaux sur l'organisation et les conditions de travail

Ces nouvelles formes d'organisation ont attiré l'attention de nombreux chercheurs qui ont tenté d'appréhender leurs effets sur les conditions de travail (Veltz & Zarifian, 1993 ; Dodier, 1999 ; Gollac & Volkoff, 2007 ; Askenazy & al., 2006 ; Ughetto, 2007). Entre autres, Y. Clot, J-Y. Rochex et Y. Schwartz (1990) et J-P. Durand (2004) montrent comment l'apparition du flux tendu dans les industries a bouleversé les collectifs de travail. Ils montrent en quoi le flux tendu des systèmes productifs s'est ainsi accompagné d'un accroissement des contraintes temporelles et de nouvelles exigences en termes de responsabilités, d'implications et d'initiatives (notamment avec la mise en place de « teamwork » et de « cercles de qualité »). C'est alors qu'on commence à observer des formes de pressions au sein des collectifs, voire de concurrence entre travailleurs. De plus, un contexte de précarisation de l'emploi s'ajoute comme condition défavorable à la construction de collectif. Ainsi, comme l'écrit A-M. Dujarier (2006), dans les conditions de travail actuelles, « le travail d'organisation collectif [...] est rendu difficile, en même temps que les prescripteurs comptent explicitement dessus pour compléter, adapter et enrichir leurs prescriptions » (p.136).

Ces fortes évolutions des milieux de travail (Gollac & Volkoff, 2007) sont également reliées à la généralisation de l'informatique et des nouvelles technologies de l'information. L'introduction de ces technologies a en effet révolutionné le monde du travail et a considérablement affecté les métiers, notamment en termes de savoirs. Mais contrairement aux transformations profondes du travail provoquées par l'informatisation, la robotisation et

l'automatisation ne connaissent pas les développements escomptés (Laville, 2004). On remarque spécifiquement des évolutions dans les domaines industriels, dont l'automobile est souvent le précurseur, pour développer d'autres moyens pour perfectionner la productivité et trouver des alternatives au taylorisme (Gorgeu, Mathieu & Pialoux, 1998). L'automatisation est dans un premier temps adoptée surtout pour augmenter la production puis pour diminuer les contraintes physiques pour les opérateurs et réduire leurs tentatives de modifier la tâche. Alors que les ingénieurs se mettent à l'œuvre pour transformer la production « classique » en une production « automatisée », leurs diverses tentatives ne paraissent pas être une option retenue par les entreprises par les échecs lors de sa mise en place (ex : panne des machines, pièces bloquées dans un rouage, etc.). La robotisation n'a alors pas connu un si grand succès jusqu'aujourd'hui étant donné les problèmes techniques et la maintenance qu'elle nécessite. Les entreprises se mettent alors à chercher d'autres alternatives et d'autres modèles productifs. C'est ainsi que des ingénieurs, japonais d'abord (Ōno, 1988) puis nord américains ensuite (Womack, Jones & Roos, 1990) ont créé de nouveaux moyens de perfectionner la production. De l'ère du taylorisme et du fordisme, les industries s'orientent de plus en plus vers l'ère du toyotisme et du « lean production », dont l'entreprise Toyota est le précurseur. Ainsi les principes directeurs du « lean manufacturing » (Womack, Jones & Roos, 1990) se généralisent dans le milieu industriel au niveau international et ont évolué dans les entreprises depuis leurs mises en place. Cette conception de la production renvoie à des stratégies d'entreprises tournées vers la recherche continue du gaspillage en vue de l'éliminer. Ce modèle industriel cherche ainsi à rationaliser la production afin de répondre au dilemme contemporain de la productivité : poursuivre la réduction des coûts dans un environnement qui ne favorise plus la production de masse mais la variété et la production de petites séries. Ainsi ces nouvelles formes d'organisation, orientées vers la recherche perpétuelle de réduction des coûts, interrogent les spécialistes du travail et de la santé au travail. Les recherches sur l'activité des opérateurs travaillant dans ces systèmes productifs sont récentes et nécessitent davantage de travaux (Morvan, Francois, & Bourgeois, 2008). Une enquête a été menée pour le compte de l'INRS (Bourgeois, 2007), auprès de cinq entreprises ayant mis en place des systèmes de production autonomes tels que la « ligne en U », « opérateurs tournants », etc. Elle visait à caractériser les différentes configurations en pratique et à les mettre en relation avec la santé des travailleurs. Au sein de ces cinq entreprises, on constate une recherche constante de diminution des « temps morts », avec le déplacement des produits par les opérateurs eux-mêmes - contrairement au travail à la chaîne - mais avec une diversité de configurations spatiales des lignes de montage. F. Bourgeois

(2007) interroge les liens entre le choix des configurations des lignes de montage et le degré d'adhésion aux principes du « Lean Production ». Ce travail rend compte de la nécessité de mieux comprendre comment des principes de gestion déployés dans l'entreprise se répercutent concrètement en choix d'organisation aux différents niveaux de l'entreprise. Il s'agit ainsi de pouvoir identifier les marges de manœuvre qui subsistent.

La généralisation de la sous-traitance<sup>2</sup> a également transformé les activités de travail et les relations entre entreprises (Thébaud-Mony, 2000). En effet, la sous-traitance permet aux entreprises « donneurs d'ordres » de se recentrer sur leur « cœur de métier » et de mobiliser une main-d'œuvre qui contribue à leur production, sans engagement contractuel direct avec les professionnels. L'entreprise « donneur d'ordres » peut ainsi interrompre plus facilement le contrat commercial de sous-traitance. La main-d'œuvre, extérieure à l'entreprise, n'est pas comptabilisée dans les effectifs de l'entreprise qui sous-traite, si bien que les résultats sont en apparence plus performants (Coutrot, 2002 ; Segal & Sullivan, 1998). C. Perraudin, N. Thévenot & J. Valentin (2006) constatent que les industries qui sous-traitent réduisent leurs effectifs dans le même temps. Ces économistes réalisent alors une estimation économétrique leur permettant de conclure sur l'importance du motif de réduction de l'emploi comme déterminant du recours à la sous-traitance, par rapport aux raisons liées au recentrage sur le cœur de métier (sous-traitance de spécialité), ou de réponse à des fluctuations de l'activité (sous-traitance de capacité). Lorsqu'on commence à se pencher sur les effets de cette sous-traitance sur les conditions de travail et les risques professionnels des salariés qui travaillent chez les sous-traitants, la question du lien avec les entreprises qui sous-traitent se pose (Héry, 2010). Des travaux sociologiques ou de gestion, considèrent les relations inter-entreprises (filiales et/ou sous-traitance) sous l'angle des rapports de subordination engendrés, et étudient leurs implications sur la gestion de l'emploi des entreprises subordonnées (Beaujolin, 1999, Linhart, 2003, Gorgeu, Mathieu et Pialoux, 2005).

---

<sup>2</sup> Selon la norme NFX 50 300N de novembre 1987, définie par l'AFNOR : "peuvent être considérées comme activité de sous-traitance industrielle, toutes les activités concourant pour un cycle de production déterminé, à l'une ou plusieurs des opérations de conception, d'élaboration ou de fabrication, de mise en œuvre ou de maintenance du produit en cause, dont une entreprise dite donneur d'ordres confie la réalisation à une entreprise dite sous-traitante ou preneur d'ordres, tenue de se conformer exactement aux directives techniques arrêtées en dernier ressort par le donneur d'ordres."

### 1.1.2. Le milieu de l'industrie automobile

Le milieu de l'automobile est historiquement le précurseur de la mise en production de masse et de l'Organisation Scientifique du Travail (OST). C'est l'industrie par excellence où les ingénieurs sont sollicités pour inventer des méthodes de production toujours plus productives et assurant la qualité « en continu ». Le souci d'adapter la production à la demande devient un objectif phare des entreprises de l'automobile qui conduit à proposer une gamme de modèles de plus en plus grande, avec des combinaisons d'options extrêmement diverses (Gaudart, Chassaing & Volkoff, 2006). Ainsi les opérateurs de montage doivent redoubler d'attention afin d'assurer un montage, à chaque fois différent du précédent, mais dans un temps très limité : lire les étiquettes, choisir les bons composants sans avoir la possibilité d'anticiper sur les prochaines pièces, sous une pression temporelle tant de la production (en flux poussé) que de la demande du client (en flux tiré). C'est ainsi que se concrétise notamment la combinaison des modes d'organisation marchande et industrielle dans le milieu automobile.

Partant des principes que défendent les ingénieurs spécialistes des modèles productifs comme le « lean », certains auteurs défendent l'idée que ce système de production serait favorable aux aspects de santé-sécurité au travail :

- par son intégration aux normes anthropométriques dans l'établissement des standards de travail (Petitqueux, 2006; Dolgui & Proth, 2006; Liker & Meier, 2006),
- par la polyvalence et la rotation des postes qu'elle entraîne (Hunter, 2002 ; Hunter, Bullard & Steele, 2004) qui favorise un enrichissement des tâches (Womack, 1996 ; Adler, Benner & al., 2009)
- et par la prise en compte des savoirs des opérateurs (Coriat, 1991 ; Karwowski, Salvendy & al, 1994 ; Fujimoto, 1999 ; Pesqueux & Tyberghein, 2009).

Mais il semble que ces interprétations soient basées uniquement sur les modèles productifs « théoriques » sans références à des pratiques de terrain (Bruère, 2010). Ces études portent ainsi une certaine conception de l'homme et de sa santé proche des courants « human factors ». D'autres enquêtes statistiques font état d'un tout autre constat. Elles notent une dégradation des conditions de travail (Valeyre, 2007), une augmentation du « stress » (Babson, 1993 ; Landsbergis & al, 1999 ; Conti & al., 2006), une augmentation des accidents



du travail et maladies professionnelles (Lewchuk & Robertson, 1997 ; Fairris & Brenner, 1998 ; Askénazy, 2002) chez des salariés où les entreprises affichent une production « lean ».

La définition même de « lean production » semble ne pas être partagée par tous ces auteurs et être interprétée de manières différentes selon le point de vue de l'auteur. D'une manière générale, ces études nous renseignent peu sur l'activité concrète des opérateurs. Ainsi, des travaux se développent aujourd'hui sur les modalités de mise en œuvre du « lean », notamment dans des organisations de production en « U » (Morvan, Bourgeois & François, 2008). Dans ces recherches empiriques, on peut noter une tendance de l'entreprise à tenter d'éliminer des « gestes inutiles » mais qui ne prend pas en compte les besoins du travail (Hubault & Bourgeois, 2004). Mais le « lean production » est aussi interprété comme un modèle « universel » qui finalement s'adapte à l'environnement et qui évolue dans le temps (Ughetto, 2009). Devant un certain nombre de constats, il semblerait que les applications des principes fondateurs du « lean » permettent finalement peu de fonctionnement participatif, d'organisation des rotations et de formations de salariés et ne favorisent pas toujours le travail en équipe (Babson, 1995) ; alors qu'un des principes fondateurs du « lean » est de concevoir le travail en équipe autonome, avec notamment le passage de la chaîne à l'« îlot de production ». Ce paradoxe tient certainement à l'histoire industrielle où le taylorisme laisse des traces dans l'activité de ceux qui organisent et conçoivent la production. En effet les entreprises ne repartent pas de zéro et adaptent les nouveaux principes « lean » à ceux déjà en place depuis longtemps<sup>3</sup>. Entre les anciens principes tayloriens et les nouveaux principes toyotistes, de forts dilemmes se créent pour les concepteurs et dirigeants. Par exemple, comment doivent-ils considérer les connaissances des ouvriers : comme un obstacle (principe taylorien : séparation pensée et geste) ou comme une ressource (principe toyotiste : participation des opérateurs à la résolution de problème qualité) au développement de la productivité ? Ils ne peuvent ainsi complètement se dédouaner de l'histoire de leur métier et tentent parfois de régler ces multiples conflits.

Concrètement, la mise en place de l'« auto-organisation » des équipes d'opérateurs devient ainsi un prescrit, mais toujours dans un cadre contraint de réalisation de gestes pré-déterminés. Cette nouvelle forme d'organisation productive laisse entrevoir à priori des marges de manœuvre pour les opérateurs. En outre, cette « auto-organisation » entre

---

<sup>3</sup> Les grands constructeurs d'automobile sont un exemple de mise en place du « lean » à partir de lignes de montage existantes où le travail à la chaîne a été conçu dans une logique taylorienne durant un siècle.

opérateurs génère finalement une pression sociale entre opérateurs car une surveillance s'établit entre eux, au sein même des équipes, sur le respect de la procédure, sur la cadence de travail, etc. Dans ce contexte, le travail collectif se traduit comme étant le meilleur comme le pire pour l'activité individuelle (Quillerou & al., 2008 ; Adler, 2009). Le lien entre ces changements organisationnels et la santé ne peut être clairement établi qu'à travers l'analyse de la complexité de l'activité de travail face à ces nouvelles formes d'organisation. Ainsi la mise en place d'une nouvelle organisation nécessite forcément la transformation de la tâche qu'effectuent les opérateurs pour pouvoir produire. Les opérateurs sont eux aussi acteurs des situations de travail potentiellement transformables (Laville, 2004), même s'ils n'ont pas le pouvoir de décision. Ainsi l'exigence de coordination immédiate sur une ligne en « U » peut être parfois soit une contrainte pour les opérateurs (exemple : être gêné par le rythme trop rapide de son collègue), soit au contraire une ressource (exemple : la disponibilité immédiate de son collègue permet à l'opérateur de régler au plus vite un problème rencontré sur une machine). Par conséquent, il ne peut y avoir de lien de causalité linéaire entre les systèmes productifs et la santé. C'est pourquoi l'activité des opérateurs dans ces nouveaux systèmes productifs mérite d'être étudié davantage afin d'accompagner ces derniers dans les transformations profondes de leur travail et le transformer en retour pour ne pas « y laisser leur santé ».

### 1.1.3. Nouvelles organisations de la production et transformations du travail

Ces mutations contemporaines soumettent les travailleurs à une série de transformations qui se télescopent et mettent à rude épreuve leurs possibilités de construire des collectifs de travail. Ces différentes transformations affectent la structure des ensembles intersubjectifs et participent à une forme d'attaque du métier qui amène les travailleurs à relever des défis quotidiens. Comme le précisent R. Bercot & F. De Coninck (2003), les évolutions actuelles des milieux de travail amènent une multiplication des cercles auxquels les salariés doivent participer en dehors de leur équipe de base. Ils observent notamment la prégnance du client dans leur activité de travail. Le client, tout d'abord, vient de plus en plus se mêler à l'activité du travailleur par ses demandes et ses suggestions, de sorte qu'à titre certes très transitoire, il vient prendre place dans un collectif d'activité aux contours variables. Dans des enquêtes menées à la demande du Ministère du Travail (DARES, 2004), le nombre de salariés déclarant être en contact avec le public, de vive voix ou par téléphone, augmente au fil des années : 71 % en 2003, contre 63 % en 1994. Contrairement aux métiers du service où le

contact avec le client fait partie intégrante du travail, les enquêtes montrent que les ouvriers semblent de plus en plus concernés. En effet 51,9% des ouvriers qualifiés et 32,4% des ouvriers non qualifiés déclarent être en contact direct avec le client en 2003, contre 39% en 1994 pour les ouvriers qualifiés et 19,6% pour les ouvriers non qualifiés. Mais la place du client n'est qu'un cas particulier d'un phénomène plus vaste. D'une manière générale, les travailleurs entrent de plus en plus fréquemment en contact avec des personnes extérieures à leur équipe de travail habituelle. A tous les niveaux dans l'entreprise, ils participent à des groupes, rencontrent différentes personnes, sont partie prenante dans des projets, suivent des formations qui les font participer à de nombreux « collectifs » qui viennent s'entrecroiser avec leur « collectif » de travail quotidien. La question que posent alors R. Bercot & F. De Coninck (2003) est la suivante : comment ces groupes qui s'entrecroisent viennent-ils transformer les modes de travail collectif ? Ainsi, à travers une intervention menée dans une industrie de produits abrasifs, ils tentent de répertorier les différentes appartenances à des groupes et les interactions multiples qu'ont les salariés quotidiennement tant à l'intérieur qu'à l'extérieur de l'entreprise. Ces nouvelles formes de travail collectif, à multiples variantes et multiples interlocuteurs, amènent à repenser les manières de réaliser le travail, de former des collectifs et changent profondément leur métier.

Particulièrement dans les situations de travail industriel en « îlot de production », les travailleurs ne peuvent rester focalisés sur leurs propres tâches. Ils doivent à chaque instant élargir leur champ d'attention en gardant une vigilance accrue envers l'activité de leurs collègues. Dans la mesure où les opérateurs sont habitués à travailler ensemble, quelques coups d'œil peuvent suffire à savoir où chacun se trouve (Joseph 1994). On retrouve cette disponibilité et cette attention soutenue envers les collègues dans d'autres contextes professionnels. De telles préoccupations font également l'objet d'analyse dans des situations de traitement d'opérations ou d'accueil, comme dans les centres d'appels (Grosjean & Van de Weerdt, 2005) ou encore chez les guichetiers de la Poste (Flageul-Caroly, 2001). A titre d'exemple, un guichetier de la Poste peut veiller à ce que son collègue ne fasse pas d'erreur concernant un renseignement donné ou concernant la procédure de travail mise en œuvre et, à l'inverse, il n'hésitera pas à se tourner vers son voisin dès qu'il aura un doute sur ce qu'il doit faire (Bercot, Bruch, De Coninck & Zarifian, 2000). Mais cette entraide et cette coopération de proximité recouvrent une part plus ou moins grande de l'activité et requièrent certaines conditions favorables. L'organisation spatiale semble par exemple déterminante puisque que la distance qui sépare les collègues influence leurs possibilités de coopérer. Bien entendu, la

proximité géographique au quotidien ne garantit pas systématiquement un travail collectif. A.V. Cicourel (1994) et V. Mollo (2004) envisagent d'ailleurs le travail collectif, dans le cadre de diagnostic médical, entre des personnes n'ayant que des relations de manière épisodique et hors de l'action concrète du travail – c'est à dire l'opération d'un patient – mais qui font preuve tout autant de coopération et de partage de règles de métier.

La mise en place de configurations d'organisation de la production telles que les « îlots de production » sera ici notre principale préoccupation. On s'intéressera plus particulièrement aux activités de montage-assemblage, au cours desquelles les opérateurs peuvent être amenés à assurer eux-mêmes les déplacements des pièces (plus ou moins lourdes). Ce système s'accompagne d'une transformation de l'organisation et de la nature du travail de production par rapport au travail sur poste fixe (debout ou assis). Il implique une combinaison relativement nouvelle de contraintes : une polyvalence des opérateurs sur l'ensemble des postes, une responsabilité collective de la production et de la qualité, des contraintes de coordination et de rythme collectif pour atteindre les objectifs, des manutentions diverses et des déplacements qui peuvent être constants dans un espace parfois restreint. Bien que ces configurations en îlots semblent se répandre, peu de travaux font le point à ce jour sur les effets potentiels sur la santé. Notre attention a été particulièrement retenue par les travaux présentés ci-dessous.

D'une manière générale, ce type d'organisation de la production en « îlot » se répand dans le milieu industriel. Il allie des principes de rationalisation de la production avec des principes de l'artisanat où un ensemble de travailleurs travaillent ensemble sur la même œuvre. Cela requiert un important travail collectif qui n'est pas nécessairement synonyme de protection pour la santé de chacun. De nombreux travaux en psychologie sociale et en sociologie, relatifs au fonctionnement des groupes ont en effet montré que ces groupes peuvent être sources de soutien comme d'exclusion des individus (Moscovici & Doise, 1992 ; Mugny, Oberlé, & Beauvois, 1995 ; Liu, 1981 ; Brochier, 2006).

Une première intervention en clinique de l'activité, menée auprès d'opérateurs de montage de mécanismes de disjoncteurs électriques, avait permis d'ouvrir le champ de l'analyse pour ce type de travail en « îlot ». Les résultats confirmaient l'hypothèse selon laquelle les formes d'auto-organisation collective risquaient de se transformer en relation de contrôle de l'activité des uns sur les autres, créant ainsi des conflits et des inhibitions qui se révèlent particulièrement nocifs pour la santé (Clot, Scheller & Fernandez, 2003). La méthodologie de

co-analyse avait permis de mettre en débat, dans un premier temps, ces formes d'auto-organisation. L'objectif de l'intervention était d'engager ainsi l'entreprise à faire en sorte que le travail se discute au sein du collectif d'opérateurs et que « le dernier mot ne soit jamais dit » entre eux pour réussir à s'organiser ensemble.

#### 1.1.4. Le travail intérimaire : statut d'emploi privilégié

Les exigences, qui transforment les conditions de travail et les métiers de l'industrie, agissent également sur le fonctionnement global des entreprises : la fluctuation des horaires de travail et la flexibilité du personnel avec notamment le recours au CDD et à l'intérim de façon massive. Depuis la reconnaissance légale en France des entreprises de travail temporaire (ETT) en 1972, le nombre d'intérimaires n'a cessé de croître. Selon la DARES<sup>4</sup>, le travail temporaire a plus que doublé entre 1995 et 2007, passant de 300 000 à 640 000 équivalents temps plein. Malgré le ralentissement de l'économie en 2008, il concernait encore 2 millions de personnes, soit environ 600 000 équivalents temps plein. D'après Pôle Emploi et la DARES, l'emploi intérimaire a progressé de nouveau entre 2009 et 2010, dans toutes les catégories socioprofessionnelles (DARES, 2011). Dans un article de vulgarisation, E. Haehnsen constate que pour les personnes les moins qualifiées « l'intérim est un passage obligé vers un premier emploi. De fil en aiguille, et contre la promesse d'une hypothétique embauche, certains salariés se résignent à assurer des missions dans des conditions de travail inacceptables. »<sup>5</sup>. Des travaux ont été menés à l'INRS sur les risques professionnels du personnel intérimaire et montrent d'ailleurs la forte accidentabilité de cette population, tant en fréquence qu'en gravité (François & Liévin, 1986 ; 2000).

Des travaux en sociologie apportent des éléments sur les multiples facettes de l'intérim et de la précarité qu'elle génère au quotidien. Un certain nombre de travaux ont contribué à l'analyse du rapport à l'emploi des intérimaires et produit diverses typologies à partir d'entretiens avec des intérimaires de niveaux de diplôme divers, exerçant dans des secteurs différents (Faure-Guichard, 2000 ; Jourdain, 2002). D'autres ont travaillé sur plusieurs situations particulières de la relation intérimaire (Kornig, 2003 ; Fréchou, 2004). Ces recherches sur des populations diverses, notamment en termes de qualification et de secteur d'activité, montrent que la figure modale de l'intérimaire aujourd'hui est le plus souvent un

---

<sup>4</sup> DARES : Direction de l'animation de la recherche, des études et des statistiques du ministère du Travail, de l'Emploi et de la Santé.

<sup>5</sup> Dossier « Protection des intérimaires. Encore des progrès à accomplir », in <http://www.info.expoprotection.com/>

homme, jeune, faiblement qualifié, exerçant dans le secteur industriel. Elles mettent toutes en avant l'instabilité et l'incertitude comme sources de multiples difficultés dans la vie quotidienne. D. Glaymann (2005 ; 2007) met notamment l'accent sur les obstacles à l'intégration professionnelle de l'intérimaire, quelle que soit sa situation et ses choix de vie (exemple : préférence à l'intérim, reprise d'activité, tremplin vers un emploi stable, etc.).

Le travail des opérateurs de l'industrie et le travail intérimaire sont très fortement liés aujourd'hui. En effet les enquêtes de l'INSEE et de la DARES montrent que le monde industriel a le plus fort taux de recours à l'intérim : 44% en 2000 contre 17% dans la construction. Il représente un des plus « grand consommateurs d'intérim » (Gonzalez, 2002). Depuis 1990, le recours à l'intérim n'a cessé de progresser dans le secteur automobile où l'on constate la plus forte progression avec une évolution de +23,2 % en moyenne entre 1996 et 1999 (Gonzalez, 2002). Dans un contexte d'incertitude des marchés et de traversées de crises économiques, les industries entreprennent la flexibilité par le recours massif à l'intérim. La flexibilité présente ainsi une double dimension d'ampleur des ajustements des marchés et de prolongement des délais d'embauche. A. Gorgeu & R. Mathieu (1999) décrivent les exigences en cascade que vivent au quotidien les travailleurs de l'industrie - du constructeur jusqu'au dernier fournisseur - comme celles de la qualité stricte, l'intensification des cadences, la production au « plus juste » voire même « en synchrone » couplées au recours massif à l'intérim. Ces chercheurs s'interrogent sur les conséquences de ces exigences sur la santé physique et mentale des opérateurs. Ils interprètent cela comme une conséquence de conflits de buts que vivent quotidiennement les opérateurs : répondre à tout prix aux contraintes de productivité ou chercher à ne pas « s'user » la santé. De nombreuses recherches en ergonomie de l'activité ont ainsi montré à quel point les sujets construisent des compromis entre les contraintes de la tâche et leurs propres contraintes, redéfinissant ainsi ce qu'ils ont à faire et les moyens d'y parvenir (Guérin & al., 1991). La construction par les sujets de ces compromis est plus ou moins opérante entre la recherche de résultats en termes de production et de santé. Ainsi l'action ergonomique tente de proposer des solutions qui permettent la construction de ce compromis, favorisant ainsi non seulement la protection de la santé des travailleurs mais aussi l'atteinte de résultats attendus dans le cadre de la production. Toutefois, le nombre de situations de travail où ces compromis apparaissent impossibles semble augmenter, notamment dans ce nouveau cadre de travail instable et flexible. Ainsi lorsque l'accomplissement de compromis devient impossible en situation de travail pour les

travailleurs, l'atteinte du but productif s'effectue le plus souvent au détriment de la santé du travailleur en question (Sznclwar, Mascia & Bouyer, 2006).

Si les caractéristiques de la production en flux tendu demandent une nouvelle organisation entre travailleurs et d'autres manières de se coordonner, avec des aléas et délais de plus en plus accrus, le travail intérimaire devient en même temps une composante structurelle et non plus conjoncturelle de l'organisation du travail. Mais alors comment, malgré tout, les opérateurs arrivent-ils à travailler ? Comment peuvent-ils ou pas travailler au sein d'équipes instables ? Comment arrivent-ils ou pas à construire du collectif avec des collègues qui ne sont que « de passage » ?

## 1.2. Le collectif de travail et la réorganisation du travail

Bien des recherches travaillent sur la question du collectif, du groupe, de l'équipe, etc., en somme, de la dimension sociale des activités humaines. Cela est encore plus flagrant dans le champ du travail. Il est question ici de présenter un bref historique des travaux de recherches sur le sujet, de nos questionnements qui en découlent et des liens qui nous amènent à postuler les rapports entre collectif et santé.

Le collectif est une notion fréquemment utilisée en psychologie et dans les sciences humaines en général. D'autres disciplines ont également participé à sa formalisation conceptuelle. Mais le terme « collectif de travail » est employé, tant chez les chercheurs que praticiens, à différents niveaux d'analyse. Il n'est d'ailleurs pas toujours aisé de repérer la définition du terme de « collectif » notamment par la multitude et la complexité des phénomènes étudiés. Bien souvent employé comme synonyme de groupe, d'équipe, de métier, voire parfois de catégorie professionnelle, cela ne nous renseigne pas toujours sur les formes de liens qui se tissent et font vivre « le collectif » en question (Lhuilier & Litim, 2010). Cependant, les travaux en cliniques du travail (Lhuilier, 2006) et notamment ceux en clinique de l'activité (Clot, 1999, 2008), formalisent les contours de la notion de collectif de travail en précisant qu'il ne peut être considéré comme étant une collection d'individus. Ainsi l'organisation formelle du travail ne nous renseigne pas sur l'existence de collectif. Mais alors comment se construit un collectif ? Par quels moyens ? A quelles conditions ? Comment arrive-t-il à vivre, à défier les obstacles ou au contraire comment échoue-t-il ? La question du collectif dans le travail prend aujourd'hui une grande importance dans les analyses du travail car c'est un moyen de soutenir l'activité et la santé individuelle. Bien entendu il serait illusoire de croire

que nous pourrions observer et analyser un collectif comme un individu. Il est donc important pour nos disciplines en sciences sociales et humaines, particulièrement en sciences du travail, de rechercher et de tester différentes conceptualisations du collectif puis d'inventer des méthodologies et méthodes permettant d'agir et de comprendre ces collectifs de travail. Un collectif ne se décrète pas mais se construit dans les relations quotidiennes de travail. Ainsi, l'existence d'un collectif est incertaine tout comme la qualité des liens et de son opérationnalité : un collectif peut ne pas exister, être en période de crise, de reconstruction, etc. C'est pourquoi nos questionnements s'orientent d'abord vers : y a-t-il un (ou des) collectif(s) qui supporte(nt) l'activité des travailleurs et qui contribue(nt) au développement de la santé ? Le cas échéant, comment soutenir les efforts des professionnels à construire ou reconstruire un collectif de travail ?

### 1.2.1. Recherches princeps sur le groupe en psychologie

D. Lhuilier & M. Litim (2010) présentent un panorama bibliographique des travaux sur le groupe et le collectif. Nous prendrons comme référence leurs recherches afin d'établir des liens historiques entre différentes approches qui étudient les groupes en psychologie. Nous reprendrons également une analyse bibliographique de R. Rondeau (1980) qui tente de comprendre la situation de « crise » que traversent de multiples approches psychosociologiques sur le groupe. En psychologie sociale et psychosociologie, l'étude du groupe a surtout été initiée par les travaux de K. Lewin (1964). Il fonde le champ de recherche sur « la dynamique des groupes » et souligne que les conduites humaines sont, certes, la résultante de forces psychologiques individuelles, mais aussi de forces propres au groupe auquel l'individu appartient. Issue des principes de la Gestalt-théorie, la notion de « champ dynamique », en référence à la physique, intègre à la fois le groupe et son environnement : le groupe est un tout, irréductible aux individus qui le composent et à ce qu'ils ont en partage en termes de buts ou de traits. C'est d'abord un certain système d'interdépendance entre les membres et entre les éléments du champ (buts, normes, division des rôles, statuts...) qui explique le fonctionnement du groupe et son action sur la réalité. Il s'agit là d'un système de forces en tension qui influent sur ses possibilités d'action. Les approches psychosociales, qui ont comme objet de recherche le fonctionnement d'un groupe, rencontrent des problèmes méthodologiques et théoriques parce qu'elles fondent leurs recherches sur des groupes artificiels, souvent en laboratoire, n'ayant pas d'existence au quotidien ni d'objet commun à partager. Ces recherches centrées sur le groupe ne sont donc pas des groupes centrés sur



l'action, de même qu'ils ne sont pas inscrits dans un environnement structuré et organisé selon un système de rôles et de statuts dans la société. Or dans le domaine du travail, le potentiel «collectif de travail» n'est pas un groupe de formation artificielle et est réglé selon un milieu de travail donné s'inscrivant dans une histoire.

Du côté de la psychanalyse, nous retiendrons l'apport théorique de R. Kaës (1976, 1993) et son concept d'appareillage psychique groupal. Non réductible à l'appareil psychique individuel, il représente un dispositif de liaison et de formation des psychés. Cet appareillage définit la réalité psychique ou la «psyché» de groupe sur la base d'organismes inconscients. Cette construction psychique commune réalise le passage d'une collection d'individus à un groupe, toujours traversé par la tension dialectique entre deux pôles: d'une part, le pôle homomorphe, effet du processus de non différenciation visant à réduire, voire nier, l'écart entre l'appareil psychique groupal et l'espace psychique individuel comme dans un « esprit de corps » (Kaës, 1971) et d'autre part, le pôle isomorphe qui introduit un décalage créateur entre les appareils individuels et l'appareil groupal, la reconnaissance des différences étant conditionnée à l'intégration des interdits structurants et à l'accès au symbolique. D'une manière générale, les différentes approches psychanalytiques privilégient les dimensions inconscientes du lien et fondent leurs pratiques auprès de groupes formés temporairement, le temps d'un travail thérapeutique spécifique.

Les recherches sur le « collectif de travail » dans le milieu professionnel ouvrent la voie vers des collaborations entre psychodynamique du travail et ergonomie. D. Cru (1987), ergonomiste trouvant alors ses ressources théoriques dans la psychodynamique du travail, étudie les stratégies individuelles et collectives de défense de métier. Il présente les stratégies collectives comme des défenses pour conjurer les effets pathogènes de la peur ou de l'ennui. D. Cru et C. Dejours (1985) avaient analysé la peur des risques dans les métiers du bâtiment comme étant refoulée par les travailleurs, qui soumettent ainsi le métier au seul but d'écarter la peur. C'est ce qu'ils nommeront « l'idéologie défensive de métier ». Dans d'autres milieux professionnels, D. Cru (1988, a&b) explore les règles de métier chez les tailleurs de pierre parisiens et analyse les stratégies collectives de défense dans ce corps de métier. Les stratégies collectives de défense et la clinique individuelle sont également étudiées par C. Rizet et J. Torrente (1998) afin d'expliquer les manifestations psychopathologiques chez les sujets. Pour eux, les décompensations individuelles provenant de difficultés professionnelles peuvent prendre sens à travers l'analyse des stratégies collectives de défense qui s'organiseraient autour d'un déni de perception de la réalité. Lorsque l'un des membres du collectif de travail

n'est plus en mesure d'avoir recours à ces stratégies, sa santé psychique est alors menacée. Car à défaut d'une stratégie collective efficace, le salarié en est réduit à utiliser des mécanismes individuels moins protecteurs.

Pour expliquer la construction tant du collectif que du psychisme, C. Dejours (2009) rappelle la centralité des accords normatifs (normes, règles, valeurs, ressorts éthiques, etc.) du vivre ensemble. D'après les travaux en psychodynamique du travail dont il est le fondateur, l'activité de production de règles, toujours en transformation pour les adapter aux évolutions du travail, est la source du collectif. Le travail collectif est ainsi la condition de la construction du collectif de travail. D'autres travaux, basés sur la psychothérapie institutionnelle (Oury, 2005) montrent qu'un « collectif » qui permet, non pas de se fondre dans l'ensemble, mais de se distinguer, tout en poursuivant les mêmes buts, se réfère toujours à des règles et principes communs.

### 1.2.2. La théorie de la régulation sociale en sociologie

Les travaux en sociologie apportent également des éléments sur cette question de construction du collectif. La théorie de la régulation sociale de J.D. Reynaud (1997) et les prolongements qui ont été proposés, comme ceux de G. De Terssac (1992, 2003), montrent notamment l'intérêt d'aborder le collectif comme étant lié au processus de formation de règles qui « constituent son identité, [qui] fixent aussi ses frontières [et qui] déterminent qui appartient, mais aussi qui est exclu. » (Reynaud, 1997, p.80). J.D. Reynaud a développé cette théorie dans les années 1980, afin d'interroger le rôle des règles dans une entreprise : comment sont-elles interprétées, vécues, soutenues et transformées ? Selon cet auteur, « les individus unis dans un même système technique ne forment pas « naturellement » un acteur collectif capable d'action (et d'abord d'expression) » (Reynaud, 1988, p.14). Un collectif est le fruit de « régulations « réelles » [qui] sont des compromis (souvent assez instables) entre autonomie et contrôle. » (op. cit., p.17). Ces régulations s'opèrent entre les règles venant du collectif (« règles autonomes ») et celles venant de l'extérieur (« règles de contrôle »), qui donnent lieu à des oppositions et des négociations. C'est ainsi que se construit un processus de « régulation conjointe », où se forment des compromis entre groupes sociaux (exemple : entre les exécutants et l'encadrement), permettant ainsi la production de nouvelles règles. La notion de « microculture d'atelier » proposée par M. Liu (1981) peut-être rapprochée de cette conceptualisation du collectif. Cette notion a été élaborée afin d'expliquer le fonctionnement d'un collectif d'ouvrières spécialisées, comme par exemple l'accueil avec froideur des

« nouvelles » où il est question de signifier la dure réalité des rapports de travail. Ainsi M. Liu rendait compte d'un ensemble de règles qui étaient propres à ces ouvrières et leur donnaient une identité collective. D'après J.D. Reynaud, sa théorie de la régulation sociale et de l'action collective est un moyen d'analyser la construction de cette « microculture ». Les deux types de régulations « de contrôle » et « autonome » sont pour lui constamment en opposition et en négociation pour amener au compromis, ce qui correspond à la régulation de l'organisation. J.D. Reynaud explique que les salariés recherchent leur propre régulation, par opposition à la régulation que leur renvoie la hiérarchie, c'est-à-dire « une autonomie contre l'effort de contrôle des techniciens et des organisateurs » (Reynaud, 1988, p.9). Il propose ainsi une analyse de l'organisation, plus précisément de l'action collective et des « règles du jeu » à partir de ces régulations, autonome et de contrôle. Il insiste sur la part constante d'autonomie des travailleurs dans l'élaboration des règles.

Les travaux de G. De Terssac (1998, 2002, 2003, 2006) ont contribué à opérationnaliser les concepts proposés par J.D. Reynaud, notamment en proposant la notion de « travail d'organisation ». Ainsi, d'après cette conceptualisation, les membres d'un collectif réorganisent le travail en permanence en fonction des prescriptions mais aussi des règles qu'ils se donnent, qu'ils créent, qu'ils confrontent et qu'ils transforment. Le concept d' « autonomie » est envisagé par G. de Terssac (1992) comme la reconquête du contrôle de l'opérateur sur son propre travail. Il explique que les règles imposées par l'encadrement ne se réduisent pas aux prescriptions, mais que pour qu'elles soient appliquées, l'encadrement a recours à un système d'obligations implicites. Il constate un déclin du « prescriptif » dans le travail contemporain et l'émergence des obligations de production, par conséquent le groupe d'exécution produit des règles non écrites, ce qui témoigne de son autonomie.

Du côté des théories des organisations, dans une perspective multidisciplinaire, B. Maggi (2003) apporte des éléments épistémologiques et théoriques majeurs. Il propose alors une théorie de l'agir organisationnel permettant de comprendre les dynamiques des actions collectives et individuelles. C'est dans une prise d'initiative forcée par le prescrit, où l'espace de liberté au salarié est encouragé par l'organisation, que le travailleur agit (Maggi, 2003). Il parle ainsi de discrétion qui « indique des espaces d'action dans un processus réglé, où le sujet agissant est obligé de décider et de choisir, dans un cadre de dépendance » (op. cit., p.122). Pour illustrer son propos, B. Maggi (2003) donne l'exemple des conducteurs de bus où la prescription ne dit pas comment le conducteur doit réagir face aux aléas de la route, aux insultes des usagers, etc., ce qui le conduit à faire face à la situation sans prérogatives.

Contrairement à l'« autonomie », toujours présente a minima dans la situation de travail par la volonté d'initiatives du salarié, la « discrétion » est imposée par l'organisation. Cependant, B. Maggi (2004) souligne le fait que bien souvent la confusion entre « autonomie » et « discrétion » est faite, notamment dans l'approche fonctionnaliste des relations humaines, où les deux notions sont considérées comme synonymes et satisfaisantes pour l'opérateur. L'« autonomie » serait une prise d'initiative par les salariés eux-mêmes ou « une autorégulation de leur processus de travail » qui n'est pas reconnue par l'entreprise (Maggi, 2004, p.174). Or il montre que la « discrétion » est présente quand l'entreprise reconnaît la part d'« autonomie » qui peut être utile au fonctionnement du système de production. La « discrétion » devient alors « une marge d'action et de décision octroyée, dans le cadre de l'hétéro-régulation du programme de travail » (op. cit.). Cette distinction entre les deux notions témoigne, selon cet auteur, d'une alternative épistémologique. Explorer les relations entre soi, l'autre et le système, permet de resituer ces stratégies dans la dynamique de « la régulation du processus de travail », en référence à la théorie de l'agir organisationnel (Maggi, 2003). La « régulation du processus de travail » par les salariés serait différente selon qu'on aborde le salarié, comme ayant de l'« autonomie » ou de la « discrétion ». L'opérateur devient obligé de choisir, ce qui conduit à interroger cette « discrétion » dans le travail comme demandant aux travailleurs de prendre sur eux, provoquant alors des retombées négatives sur la santé. Face aux changements organisationnels actuels des entreprises avec de nouvelles conditions d'« autonomie » pour les travailleurs, se pose la question du sens de cette autonomie qui semble plus proche de l'espace discrétionnaire imposé implicitement aux travailleurs (Lacomblez & Maggi, 2000). Maggi (2011) ainsi propose une troisième voie épistémologique centrée sur l'action et sa potentialité pour comprendre et intervenir en entreprise.

Dans ces approches, il peut paraître parfois difficile d'établir des liens entre l'action individuelle et collective. Ainsi « prendre sur soi » pour un travailleur peut également être à la source d'un collectif de travail fragile, en mal de ressources du métier.

### 1.2.3. Les travaux en ergonomie de l'activité

Les recherches en ergonomie concernant la dimension collective du travail ont été relativement abondantes depuis ces vingt dernières années. B. Barthe et Y. Quéinnec (1999) proposent de faire un détour historique en ergonomie en s'étonnant de l'intérêt tardif chez les ergonomes : « L'ergonomie semble redécouvrir depuis peu, la dimension collective du travail.

A l'exception de quelques travaux relativement anciens (Faverge, 1966 ; de Montmollin, 1967 ; Cuny, 1967, 1969), les aspects interindividuels de l'activité de travail n'ont été systématiquement abordés qu'à partir des années 1990. Pourtant, rares ont toujours été les situations de travail dans lesquelles l'opérateur agit seul sur sa production, en l'absence de hiérarchie, de coéquipiers ou de collaborateurs extérieurs. Cette prise en considération tardive est d'autant plus étonnante que plusieurs disciplines scientifiques s'intéressant également au travail, telles que la sociologie du travail ou de la psychologie des organisations, centrent leurs analyses sur le groupe de travail en tant que tel et sur ses relations intrinsèques (Guérin, 1996). » (Barthe & Quéinnec, 1999, p. 664). Depuis l'ergonomie francophone s'est aussi développée en se distinguant d'une approche « human factors » ou « cognitive » en créant un courant d'analyse de l'activité (Guérin & al., 1991). L'analyse du travail est ainsi appréhendée telle qu'elle se réalise et pas seulement comme elle doit être. Ce courant francophone a fortement contribué aux recherches portant sur l'activité d'une équipe de travail. Cela renvoie aux recherches sur la coaction, la coopération, l'activité collective, etc. qui ne se réfèrent pas toujours aux mêmes postulats ni aux mêmes épistémologies.

F. Six & X. Vaxevanoglou (1993) coordonnent ainsi des articles de nombreux travaux dans le champ de l'ergonomie sur les « aspects collectifs du travail ». Différentes approches théoriques et méthodologiques sont présentées sur la dimension collective du travail et de la complexité qu'elle suppose dans les analyses du travail. Ainsi ces auteurs constatent « Les impasses méthodologiques et les insuffisances théoriques dans lesquelles se trouve l'ergonomie quand elle aborde la dimension collective du travail [qui] ouvre des perspectives d'enrichissement des modèles utilisés » (Vaxevanoglou & al., 1993, p.124). Mais cette difficulté vient aussi du fait des changements du monde du travail, qui demandent alors de revisiter nos modèles théoriques comme le précise A. Wisner (1993), en prenant l'exemple d'un chantier d'injection dans les travaux publics. C'est ainsi qu'il propose aux ergonomes de se rapprocher de la psychologie comme la « psychologie sociale cognitive » ou encore la « psychopathologie du travail » pour alimenter et créer de « nouvelles conceptualisations théoriques ».

Depuis ce temps, des chercheurs en ergonomie ont contribué à ce déploiement théorique et méthodologique de la dimension collective du travail. Un autre ouvrage sur « Le travail collectif » (Benchekroun & Weill-Fassina, 2000) recense différentes approches de l'analyse du travail collectif dans plusieurs milieux de travail. Il permet d'entrevoir les différentes

méthodologies, références théoriques, les différents niveaux d'analyse et objets de recherche pour comprendre les activités collectives. Certaines recherches mettent l'accent sur les fondements du travail collectif, comme le rôle de l'expérience dans les régulations individuelles et collectives lors d'atteintes à la santé ou de vieillissement au travail (Pueyo & Gaudart, 2000). Ainsi « c'est lors des analyses ergonomiques que le collectif de travail et les activités collectives de travail se sont imposés au fil de recherches comme une dimension essentielle de ces régulations » (op.cit., p.257).

Les recherches sur le collectif diffèrent selon l'angle d'attaque de la problématique, de l'objet de recherche et des enjeux du terrain en question. Il sera question ici de se centrer sur les recherches qui s'intéressent à la construction du collectif, aux conditions de sa construction et aux ressources qu'il favorise pour le développement de la santé. Ainsi la notion de « régulation collective » alimente cette question de recherche. L'intérêt est donc d'observer en quoi la mise en œuvre de régulations collectives, tels que les aménagements entre collègues et les entraides (Bourgeois & al., 2006), assure un partage du travail en fonction des connaissances et compétences de chacun (De la Garza & Weill-Fassina, 2000). D'autres recherches investissent la compréhension de la genèse de ces régulations collectives mais aussi de leurs transformations, notamment lors de changements organisationnels qui modifient le travail collectif et déstabilisent le collectif de travail (Cuvelier & Caroly, 2011).

La notion de « collectif de travail » se distingue de ces diverses formes d'interactions collectives et relève de conditions supplémentaires à celle du travail collectif. « Tout travail collectif n'implique pas un collectif de travail » (Weill-Fassina & Benchekroun, 2000, p. 6). Même si « la notion est encore loin d'être stabilisée en ergonomie » (Flageul-Caroly, 2001, p. 123), les conditions d'élaboration du « collectif de travail » proposées par D. Cru (1988) font désormais consensus au sein de la communauté (Dejours, Dessors & Molinier, 1994 ; Weill-Fassina & Benchekroun, 2000 ; Caroly, 2010). Pour pouvoir parler de collectif de travail, D. Cru (1988) explique qu'il est nécessaire d'avoir simultanément plusieurs travailleurs, une œuvre commune, un langage commun, des règles de métier, un respect durable de la règle par chacun, qui suppose un cheminement individuel qui va de la connaissance des règles à leur intériorisation. Ces règles de métier sont à différencier à la fois des règlements, procédures, normes ou consignes applicables sur les lieux de travail et du « référentiel opératif commun » nécessaire à la coopération. Elles constituent un système de valeurs de référence qui ne peut être réduit aux dimensions techniques du travail. Ces valeurs définissent « le métier » (Cru, 1995). Elles s'inscrivent dans une tradition historique, avec des savoir-faire qui précisent les

attitudes à tenir notamment lorsque la situation n'est pas totalement définie par les règles (Daniellou, Simard et Boissières, 2009). Cette notion de métier peut être rapprochée de la notion de « genre professionnel » (Clot, 1999) qui désigne le cadre de travail qui autorise ou pas l'action dans le travail : « c'est-à-dire les “obligations” que partagent ceux qui travaillent pour arriver à travailler, souvent malgré tout et parfois malgré l'organisation prescrite du travail. » (Clot & Faïta, 2000, p.9).

Il a d'ailleurs été observé, en formation comme en situation de travail, que « la remise en cause de la règle, sa mise en délibération, les différentes utilisations d'une règle et l'existence de moyens complémentaires revêtent un caractère collectif, partagé » (Mayen & Vidal-Gomel, 2005, p.125). De même, à l'issue d'une analyse comparative entre deux bureaux de poste, S. Caroly (Flageul-Caroly, 2001) montre que la réélaboration des règles n'est pas le seul fait d'une redéfinition individuelle mais bien une affaire collective : « Dans le bureau de province, l'activité collective, associée avec un collectif de travail, a abouti à la réélaboration des règles. Ce n'est pas le cas dans le bureau de banlieue où le collectif de travail n'est pas constitué » (Flageul-Caroly, 2001, p.213). Il a également été étudié la construction des compétences à travers l'analyse des modalités de régulations individuelles et collectives mises en œuvre par les opérateurs (Gaudart & Pueyo, 2000 ; Flageul-Caroly, 2001). Le problème peut être également abordé à partir du partage de savoirs et du développement de compétences communes, favorisant ainsi la construction d'un collectif. Comme le précisent P. Béguin, P. Rabardel & J. Trotta (1993), à partir de situations de conception en ingénierie industrielle, « L'élaboration d'un savoir collectif, stable et partagé, devient un enjeu, alors que les conditions de sa mise en place relèvent de nombreux facteurs » (op.cit., p.202). C'est pourquoi il nous faut davantage expérimenter et étudier les conditions qui le favorisent. Dans l'approche instrumentale, la notion de « genèse professionnelle » proposée par P. Béguin (2007) intègre la dimension collective et le développement du sujet. Elle tient ainsi compte de l'histoire « des communautés, collectivités et groupes sociaux d'appartenance et de vie » (Rabardel, 2005, p.13).

Sur cette articulation individu-collectif, J. Duraffourg & F. Hubault (1993) proposent une réflexion concernant les liens que les travailleurs entretiennent et les problèmes conceptuels que cela pose : « Les points de vue de l'individu et du collectif ne sont pas transitifs. Ils sont *épistémologiquement* inconciliables, mais seulement *confrontables*. C'est dans l'acte que se concilient l'individuel et le collectif ; dans l'expérience pratique de travail » (op. cit., p.210).

Mais les études ergonomiques sont plus rarement focalisées sur l'impact des processus de changements sur la santé des travailleurs et sur l'activité collective (Cuvelier & Caroly, 2011).

#### 1.2.4. L'approche clinique de l'activité en psychologie du travail

La dimension concrète des situations de travail dans les recherches ergonomiques, comme celles sur le travail collectif, apporte une meilleure compréhension de la complexité du travail. Mais il y a également la psychopathologie du travail qui a œuvré à cette compréhension à partir des enjeux psychiques du travail, en se centrant sur la question de la subjectivité. Cette approche du travail s'intéresse entre autres, aux interactions entre le travail, l'organisation et l'individualité du travailleur. La clinique de l'activité élaborée par Y. Clot (1999) dans le champ de la psychologie du travail prend ainsi ses racines tant en psychopathologie du travail qu'en ergonomie.

Cette approche clinique de l'activité tente également de conceptualiser ces notions de travail collectif et de collectif de travail. Le collectif de travail est bien à distinguer de la collection d'individus travaillant dans un même lieu (Clot, 2000 ; 2008). Pour qu'il y ait collectif, il faut que les travailleurs partagent un ensemble de règles et de valeurs de métier. Deux notions permettent de comprendre comment des opérateurs, travaillant ensemble, arrivent à constituer un collectif de travail : le concept de « genre professionnel » et de « style ». Le *genre* constitue une histoire collective, une mémoire transpersonnelle qui « exerce une fonction psychologique dans l'activité de chacun » (Clot & Faïta, 2000, p.14). « Les *styles* sont le re-travail des *genres* en situation » (Clot & Faïta, 2000, p.15). Mais alors on comprend que « Le renoncement au *genre*, pour toutes les raisons qu'on peut imaginer, est toujours le début d'un dérèglement de l'action individuelle. Il possède donc une fonction psychologique irremplaçable. » (Clot, 2000, p.277). Le concept de *genre professionnel* formalise les processus en jeu entre l'activité individuelle et la tâche : « il existe, entre l'organisation du travail et le sujet lui-même, un travail de réorganisation de la tâche par les collectifs professionnels, une re-crédation de l'organisation du travail par le travail d'organisation du travail collectif » (Clot, 2000, p.273-274). A partir des travaux d'Y. Clot sur « le genre professionnel » et « le style individuel » (1999, p. 32), nous pouvons dire que le *genre* en usage dans le milieu de travail se décline en *styles* individuels, qui traduisent l'appropriation et la transformation du genre par chacun et dans l'action. Chaque travailleur agit d'une certaine manière, lui permettant alors en retour de s'approprier sa propre action comme relevant de lui-même à l'intérieur d'un genre collectif, cadré par des règles de métier. Ainsi



des variantes entre les styles individuels coexistent entre travailleurs du même genre professionnel. Ces variantes permettent la naissance de nouvelles règles du genre. Dans la situation concrète de travail, dans les relations inter-individuelles avec les collègues, les travailleurs peuvent ainsi former un collectif de travail, une unité faisant vivre le métier dans le « ici et maintenant », grâce au support historique et culturel du genre professionnel. Ainsi, le genre professionnel représente notre grille de lecture du fonctionnement d'un collectif de travail. En retour, l'étude du collectif sera l'application concrète, en quelque sorte, du genre professionnel.

Ce concept de « genre professionnel » a pour référence celui de « genre de discours » de M. Bakhtine (1984). Y. Clot (1999) l'utilise comme catachrèse pour conceptualiser ce qui relie les travailleurs entre eux, une sorte d'intercalaire entre l'activité individuelle et le métier. D'après la conception de M. Bakhtine (1984) du « genre » de l'activité langagière, « tout énoncé pris isolément est, bien entendu, individuel, mais chaque sphère d'utilisation de la langue élabore ses types relativement stables d'énoncés, et c'est ce que nous appelons genres du discours » (op. cit., p. 265). Le *genre* appliqué au travail, tel que le propose la clinique de l'activité en psychologie du travail, renvoie à un discours – implicite - tenu dans une équipe auquel il s'identifie comme forme collective de mise en acte du travail. Si l'on suit Bakhtine (1984), c'est dans la recherche de la différence avec autrui que l'individu apprend sur lui-même et y trouve des ressources pour progresser. Ce processus de différenciation alimente en retour le genre du milieu de travail et du collectif partageant cette sphère commune. D'ailleurs si l'on se permet le parallèle avec la psychologie sociale, S. Moscovici (1984) avait amorcé le problème de la constitution des collectifs et de leur pouvoir de création, ou plutôt d'« innovation » en ses termes. Dans sa conception de la psychologie des groupes, l'innovation est un « processus d'influence sociale, ayant généralement pour source une minorité ou un individu qui s'efforce, soit d'introduire ou de créer des idées nouvelles, de nouveaux modes de pensée ou de comportement, soit de modifier des idées reçues, des attitudes traditionnelles, d'anciens modes de pensée ou de comportement » (op. cit., p. 49). L'idée que S. Moscovici soutient suppose que l'innovation prend sa source dans la confrontation de propos non partagés, originaux, qui par une mise en discussion vont chercher à influencer le groupe. Ces recherches en psychologie sur les minorités actives font écho avec le positionnement méthodologique de la clinique de l'activité en psychologie du travail (Clot, 1999, 2005) où le travail, pour être « vivant », doit toujours être discutable. Un collectif de travail n'est pas un groupe dans lequel l'ensemble des individus est en accord, sinon il se

risque à n'être paradoxalement qu'une « collection d'individus ». Un collectif de travail est un groupe d'individus dans lequel le travail est toujours sujet à discussion, dans lequel les nouvelles pratiques de l'un vont donner lieu à des expérimentations par l'autre, puis des discussions et sans doute encore des expérimentations. Grâce au travail du collectif, chacun pourra y trouver ce qui lui convient au moment où il le faut lors de la confrontation aux aléas du travail. Ses « propositions » alimenteront, potentiellement en retour, les gestes de métier en patrimoine. Les travaux de l'équipe de l'activité (Clot, 2008, 2010 ; Yvon, 2003 ; Litim, 2006 ; Miossec & al., 2010) montrent d'ailleurs que bon nombre de situations de souffrance au travail sont des situations où le travail ne se discute plus, où les échanges ne sont plus possibles.

Ainsi, comme souligne également l'ergonomie, un travailleur doit en permanence élaborer un travail de re-conception et de réorganisation de la tâche, mais par « le collectif professionnel » qui le protège de l'errance et de l'isolement. Un collectif n'est pas réductible à celui qui est engagé dans le travail collectif de coopération situé dans le « ici et maintenant » entre sujets. Il est aussi « l'histoire du collectif en chaque travailleur », un répertoire collectif de gestes et de mots mis à disposition par les échanges et les coopérations en situations de travail. Cette perspective dynamique et développementale de l'activité accorde aujourd'hui une place centrale au métier comme concept lien des dynamiques de l'activité de travail. Y. Clot (2008) formule une conceptualisation à travers 4 dimensions apportant ressources et contraintes dans l'activité individuelle :

- la dimension personnelle : qui se rapporte à l'histoire de vie du travailleur, ses propres possibilités et son expérience.
- la dimension interpersonnelle : qui est spécifique au milieu de travail et liée aux interactions quotidiennes avec les autres, les collègues.
- la dimension impersonnelle : qui se rattache à l'entreprise ou à l'institution, aux prescriptions, procédures et normes imposées par l'organisation du travail.
- la dimension transpersonnelle (ou genre professionnel) : qui est liée à l'histoire du métier, la mise en patrimoine de règles élaborées au cours du temps qui servent de référence dans le présent.

Ces quatre instances permettent d'établir les relations complexes qui se nouent dans l'activité de travail, qui ne peuvent uniquement être déterminées par les conditions de travail. Ces dimensions du métier sont en perpétuel conflit dans l'activité du travailleur ; il lui sera alors nécessaire d'agir afin d'entretenir à la fois la vitalité de son métier et de sa propre activité. Les conflits extériorisés des dimensions du métier, comme par exemple un débat dans l'entreprise entre concepteurs et opérateurs, permettent d'enrichir la vitalité psychique et physique du sujet car ils nourrissent les conflits intériorisés de l'activité quotidienne.

En clinique du travail – courant fondateur des différentes disciplines soucieuses de comprendre au plus près le travail – le collectif de travail n'est pas dissociable de l'action, de l'expérience pratique du travail collectif, comme expérience de conflits de buts et de confrontation au réel. Ces manières de penser, de sentir, de dire ou de faire, élaborées ensemble dans l'action, guident à son tour l'action et orientent les régulations et compromis entre des conflits de buts (comme, par exemple, réussir à finir la production à tout prix ou prendre le temps de chercher une manière de ne pas s'épuiser). Ces régulations et compromis - comme le démontrent l'ergonomie de l'activité et la psychologie clinique de l'activité de travail - constituent autant de repères et valeurs partagées qui sollicitent le métier. Mis à l'épreuve de l'action ce qui est « donné » par le prescrit et le genre professionnel peut être renouvelé, puis développé par les travailleurs en un « créé », quand il n'est pas empêché.

### 1.3. Les rapports entre collectif et santé

Les résultats de ces recherches, précédemment présentés, montrent combien les modes opératoires mis en œuvre individuellement en référence à un collectif de travail permettent de compenser les perturbations liées aux conditions externes des tâches et à l'environnement. Le collectif de travail est ainsi envisagé non pas comme prédéterminé mais comme un construit qui se développe à partir d'un travail collectif. Par exemple, la coopération entre opérateurs pour résoudre un problème – envisagée ici comme la manifestation de l'existence d'un collectif – se développe grâce au travail collectif, inscrit lui-même dans une dynamique collective commune.

L'étude des conditions de construction de collectif et les manières dont les travailleurs parviennent ou pas, de façon plus ou moins durable, à reconstruire de nouvelles règles collectives nous paraît être une voie intéressante pour comprendre les processus de construction de la santé (Caroly, 2010). Le collectif de travail est ainsi appréhendé comme

une ressource potentielle pour la santé du sujet qui travaille (Caroly & Clot, 2004). Le collectif permet d'avoir à disposition toute une gamme de développements possibles pour réussir son action en prenant soin du métier et de sa santé (Clot & Litim, 2008). Dans cette perspective, le collectif de travail peut être considéré comme un instrument d'élaboration de l'activité individuelle. Si le collectif de travail est défaillant, le statut d'expérience est limité à l'expérience individuelle. Alors « Privé de travail collectif, le sens de l'activité personnelle ne peut plus se réaliser dans la signification du métier ; par un choc en retour, le métier se déréalise et les activités de travail sont de moins en moins l'exercice d'un métier » (Litim, 2006, p.57). S. Caroly & Y. Clot (2004) apportent une contribution bi-disciplinaire au rapport entre travail collectif et collectif de travail du point de vue de l'activité. La comparaison entre deux bureaux de Poste, distincts par leur organisation du travail, montre en quoi le travail collectif est une condition de construction du collectif de travail. Puis ce collectif de travail donne à la fois une contenance au métier et remplit une fonction psychologique. L'analyse de l'activité, centrée sur le rapport individuel et/ou collectif aux règles, permet de montrer les modalités d'élaboration de l'expérience. La mise en œuvre de stratégies d'expérience joue à son tour un rôle sur le collectif de travail.

La mise en perspective avec les transformations du travail, par le biais des nouvelles formes d'organisation du travail, permet de réinterroger les liens entre travail et santé. Le milieu de l'industrie automobile est un terrain privilégié pour les questions majeures qu'il pose du point de vue de la santé, comme le montrent de nombreuses analyses du travail (Gaudart, 1996 ; Chassaing, 2006 ; Caroly, 2010 ; Scheller, 2010 ; Brunet, 2011 pour n'en citer que quelques unes, les plus récentes). Ces recherches montrent que « la fragilisation des collectifs [peut] rendre plus difficile la gestion collective des risques et diminuer les marges de manœuvre individuelles et collectives. Elle [...] permet d'appréhender les liens entre absence d'activité collective et difficultés de santé » (Caroly, 2010, p.18). Dans cette continuité, nous pensons œuvrer dans cette perspective afin de trouver les moyens d'agir et de comprendre le nouveau « genre industriel » (Daniellou, 2008) qui se construit afin de garantir la santé des opérateurs et d'alimenter la transformation des situations du travail.

### 1.3.1. Le rôle du collectif dans la construction de la santé

Nous nous rapprochons de l'ergonomie de l'activité qui s'inscrit dans cette approche globale de la santé : une intervention en ergonomie ne vise pas seulement à pallier une déficience ou à prévenir la dégradation de la santé, mais aussi à favoriser la construction de la santé, à travers

le développement d'une approche active (Falzon, 1996). Certes, il s'agit d'éviter les diverses formes de déclin de la santé au travail, mais aussi de prêter attention aux stratégies de compensation, au développement et à la valorisation des compétences et de l'expérience, à la construction du rôle social et de sa reconnaissance économique (Laville & Volkoff, 1993). Pour cela, les ergonomes s'appuient sur le concept de « marge de manœuvre » qui « établit un lien entre la santé et le contrôle de chacun sur sa propre situation de travail » (Coutarel, 2004, p. 172). Les relations que les individus établissent entre eux au sein des collectifs sont alors des ressources pour ouvrir ces marges de manœuvre.

Les travaux de S. Caroly (Fageul-Caroly, 2001 ; Caroly, 2010) ont permis d'approfondir la notion de « collectif de travail », en la distinguant notamment du « travail collectif ». En effet, selon cette auteure, nous pouvons être en présence d'un travail collectif sans qu'il y ait pour autant un collectif de travail. Ce dernier occupe un rôle central dans l'élaboration des stratégies individuelles et collectives pour faire face aux difficultés rencontrées dans le travail. La construction du collectif de travail repose sur trois aspects : les règles de métier, la reconnaissance des compétences et la confiance réciproque entre les membres du collectif. Lorsque ces conditions ne sont plus remplies, le collectif de travail est alors fragilisé, ce qui peut modifier l'activité individuelle. Tout comme le proposent C. De la Garza & A. Weill-Fassina, (2000), le terme de « coopération », habituellement utilisé, n'est pas synonyme de « travail collectif ». S. Caroly & A. Weill-Fassina (2007) répertorient ainsi les « différentes formes de travail collectif » à propos de l'activité de soignants. Mais d'une manière générale, « les activités collectives » prennent successivement différentes formes dans le travail selon les buts poursuivis par les travailleurs et leurs coordinations dans le temps et l'espace. Les différentes formes du travail collectif décrites par S. Caroly & A. Weill-Fassina sont les suivantes :

- la co-action qui concerne des situations où les buts sont différents mais intégrés dans une activité commune à long terme (Savoyant, 1977). Par exemple, lorsque qu'un opérateur monte une porte du véhicule pendant que l'autre opérateur monte l'autre porte du côté opposé.
- la collaboration qui correspond à une situation où les buts à court terme sont identiques avec des actions différentes pour chaque opérateur (Rogalski, 1994). Par exemple, afin de préparer les pièces à monter avant le montage sur un véhicule, un

opérateur va se charger d'organiser et de répartir les composants au poste et l'autre de les assembler.

- la coopération caractérise une activité collective dans laquelle les opérateurs travaillent ensemble sur le même objet visant au même but proximal (De la Garza, 1995). Par exemple, lorsque que deux opérateurs montent ensemble la même pièce sur le même véhicule.
- l'entraide correspond à une situation où un professionnel vient aider un autre, sans que ce dernier le lui ait demandé (Assunção, 1998). Par exemple, lorsqu' un opérateur repère qu'un collègue prend du retard sur la production et qu'il prend la décision d'aller l'aider pour rattraper son retard.

De la Garza et Weill-Fassina (2000) distinguent plusieurs modalités d'interactions permettant de caractériser le travail collectif. Parmi celles-ci, sont décrites la coopération, la collaboration et l'entraide. La collaboration concerne « une activité collective dans laquelle les opérateurs accomplissent sur un même objet des opérations différentes qui s'articulent les unes aux autres avec un but commun à court ou moyen terme » (De la Garza et Weill- Fassina, 2000, p. 228).

Plusieurs recherches (Assunção, 1998 ; De la Garza & Weill-Fassina, 2000 ; Barthe, 2000) mettent en évidence « le rôle central des activités collectives dans les systèmes sociotechniques, tant sur le plan de la performance que sur celui de la santé, de la sécurité, de la fiabilité » (Flageul-Caroly, 2001 ; p. 123). De façon générale, il y a « activité collective » lorsque les opérateurs sont mutuellement dépendants les uns des autres (Leplat, 1993 ; Schmidt, 1991). Cette notion d'« activité collective » rassemble diverses formes d'interactions sociales. Ces différentes formes permettent de mettre en exergue la diversité des relations entre le travailleur et ses collègues. Du point de vue de la recherche, il est intéressant de pouvoir repérer comment les travailleurs se coordonnent au cours du travail et comment les formes varient en fonction de la tâche, du milieu de travail, du contexte, du métier, des relations interpersonnelles, etc. C'est par ce processus qu'une réélaboration de l'organisation collective de travail se réalise autour d'un référentiel commun.

Une des nombreuses recherches menées auprès d'opérateurs de montage dans l'automobile (Chassaing, 2006) montre combien la compréhension de la gestuelle des professionnels requiert une analyse « historique », notamment en retraçant les expériences antérieures de

chacun et en analysant les modalités de transmission des gestes professionnels. C. Chassaing (2006) conclut également sur la nécessité de travailler davantage sur la dimension collective de la construction des gestes.

Etant donné que la source du collectif est d'abord le travail collectif, il faut alors pouvoir créer « artificiellement » - le temps de l'intervention - une activité collective pour tenter d'y répondre : un collectif de travail est-il possible dans le milieu de travail donné ? En effet, il existe des formes de travail en équipe qui ne permettent pas de développer un collectif de travail lorsque certaines conditions ne sont pas remplies (Clot & Litim, 2008). En partant d'une dynamique de controverses entre travailleurs autour des 4 dimensions du métier, en tant qu'objet lien dans le travail, il est alors question d'enrichir et de tenter de dépasser les conflits intérieurs et extérieurs de l'activité. Les conflits que rencontrent les travailleurs au quotidien – à travers leur confrontation au réel - doivent pouvoir trouver du répondant dans la prescription, dimension impersonnelle du métier (Clot, 2008). Quand les travailleurs se trouvent face à des conflits extériorisés (exemple : désaccord exprimé et visible autour de la tâche dans l'entreprise), les travailleurs y trouvent alors une source pour alimenter leurs conflits intériorisés quand ils sont face à la réalisation concrète de leur travail. Lorsqu'ils doivent faire un choix dans l'action immédiate du travail, ils le font alors en connaissance de cause. Ainsi chaque travailleur ne se retrouve pas isolé devant la tâche à accomplir mais est nourri des discussions qui opposent les différentes instances du métier. Ces conflits ne sont plus perçus comme des empêchements d'agir mais deviennent alors des conflits vivifiants pour sa propre activité, parfois même une résolution favorable aux conflits que le travailleur vit.

### 1.3.2. Effets sur la santé : point sur la demande sociale

Plusieurs recherches montrent aujourd'hui que, d'une façon générale, « la santé se dégrade en milieu de travail lorsqu'un collectif professionnel devient une collection d'individus exposés isolément » (Caroly & Clot, 2004, p. 43). Ce constat est particulièrement établi dans les études sur la prévention de maladies professionnelles telles que les Troubles Musculo-Squelettiques (TMS) : le partage des connaissances, les régulations de l'activité, le sens du travail sont des notions fortement liées aux modalités de réalisation collective du travail qui peuvent expliquer pour partie l'occurrence de cette pathologie (Bourgeois & al., 2006). D'autre part, les collectifs professionnels sont des ressources pour le développement des compétences. Ils contribuent, par exemple, à la capitalisation de l'expérience lors de la

transmission aux nouveaux (Daniellou, Simard & Boissières, 2009; Daniellou & al., 2008). Ils permettent la construction de compétences à travers des régulations collectives et les entraides mises en place pour faire face aux variations d'état de chacun (Gaudart & Weill Fassina, 1999 ; Gaudart & Pueyo, 2000 ; Pueyo, 1999). Ainsi le collectif permet au travailleur d'apprendre les règles de métier pour agir mais également pour s'économiser, se protéger ou progresser en confrontant ses propres savoirs et stratégies à ceux de ses collègues (Pavageau, Nascimento & Falzon, 2007). Ainsi, la construction et le maintien d'un collectif de travail comportent de multiples enjeux : permettre aux individus de ne pas être isolés, de pouvoir créer des zones d'action dans et en dehors des marges de manœuvre disponibles, d'apporter des références et des moyens de réélaborer les règles en fonction des conflits de but rencontrés (Caroly & Clot, 2004). Le collectif de travail, en tant que « garant du métier » est donc une ressource essentielle pour la santé au travail.

Pour aller plus loin, des recherches récentes montrent que l'appropriation d'une stratégie opératoire s'articule avec le développement du collectif de travail (Cuvelier & Caroly, 2009) et mettent précisément en évidence le rôle du collectif dans le développement du geste personnel (Simonet, 2009). Ces travaux s'inscrivent dans une démarche de prévention durable des risques de TMS.

Ainsi, sous l'impulsion de fortes demandes émanant de différents acteurs des entreprises, la préservation de la santé et son développement deviennent l'objectif central de nombreuses interventions dans les disciplines du travail. Mais la santé, qui ne peut se résumer à l'absence de maladies et/ou de douleurs, est envisagée comme un processus complexe qui ne peut pas s'étudier directement. Seuls des méthodologies indirectes telles que celles déployées en analyse clinique du travail permettent d'entreprendre des actions de prévention. Pour ce faire, nous postulons qu'agir sur le travail et développer les capacités d'agir des travailleurs, c'est agir sur la santé ; en somme « soigner le travail » pour prendre soin des travailleurs (Fernandez, 2009). Ainsi cette thèse se propose d'explorer les processus en jeu et la nature des liens que travail et santé entretiennent par le biais du développement du collectif.



## CHAPITRE 2 : La prévention des risques professionnels, pratiques et repères

Il sera question ici de faire le lien avec notre préoccupation centrale qui est la santé des travailleurs. Un panorama de l'état actuel des problèmes de santé dans le monde du travail, et spécialement dans le monde industriel, nous permet de se pencher sur un domaine en particulier, qui a fait l'objet d'intérêt majeur dans nos sociétés : les Troubles Musculo-Squelettiques (TMS). Ces maladies professionnelles sont au cœur des questions de santé, mais aussi du travail puisque envisagées aujourd'hui non plus seulement comme relevant de la répétitivité d'un geste mais aussi et surtout comme « symptôme d'une pathologie organisationnelle » (Daniellou, 1999). Il sera envisagé d'étudier et de mettre en perspective différentes approches qui se sont développées et qui ont cherché à comprendre et/ou agir sur ce type de problèmes de santé. A partir des travaux portant sur les risques professionnels et les réflexions actuelles dans ce domaine, nous exposerons notre point de vue et la démarche que nous envisageons pour parvenir à développer la santé dans les milieux de travail.

### 2.1. Point sur la prévention des risques professionnels en France

Dans sa conception classique, la prévention des risques professionnels renvoie aux principes et pratiques tendant à préserver et à améliorer la santé. Le risque est relatif à la notion de danger éventuel, plus ou moins prévisible, encouru par le travailleur. Il convient alors d'engager des méthodes de maîtrise du risque, qui puissent ainsi limiter la rencontre du travailleur avec le danger repéré. L'Institut National de Recherche et de Sécurité (INRS) a été créé dans cette optique en 1947, comme centre scientifique et technique. Il travaille en support de la Caisse nationale de l'assurance maladie des travailleurs salariés (CNAMTS), des caisses d'assurance retraite et de la santé au travail (CARSAT) et des caisses générales de sécurité sociale (CGSS). Ces centres forment ainsi l'« Institution prévention » des risques professionnels au sein de la branche Accidents du travail et Maladies professionnelles de la Sécurité sociale.

Selon la définition de l'INRS, « Faire de la prévention au travail c'est préserver la santé et la sécurité des salariés dans l'entreprise. Il s'agit d'une obligation légale. Mais la maîtrise des

risques permet aussi d'accroître le bien-être des travailleurs et les performances de l'entreprise. Ainsi, un employeur qui s'engage dans des actions de prévention investit pour le bien de ses salariés, mais aussi de sa société, de sa productivité et de son image. Chaque année, les accidents du travail et les maladies professionnelles se traduisent par la perte de 45 millions de journées de travail. Les conséquences humaines, financières et juridiques de ces dysfonctionnements sont majeures pour les entreprises et leur personnel. La prévention des risques professionnels constitue un enjeu crucial et concerne toutes les entreprises, quelle que soit leur taille.»<sup>6</sup>. Ainsi, la mission centrale de l'INRS est de mener des recherches pour la préservation de la santé et de la sécurité des travailleurs et vise l'amélioration des conditions de travail. Les informations relatives aux risques pour la santé et la sécurité des travailleurs conduisent à trouver des mesures de protection et de prévention. Il paraît alors que ces mesures de prévention et de protection du travailleur s'accordent à assister, voire à contrer des éléments négatifs du travail. Dans certains cas, nous pensons notamment aux risques biologiques et chimiques, la protection du travailleur face à un environnement de travail dangereux est tout à fait nécessaire. Mais lorsque l'on s'applique à transférer ce modèle de prévention, centré sur le repérage de dangers pour déterminer les risques, à des problèmes de santé relatifs à la nature même du travail, il ne paraît pas envisageable d'éloigner le travailleur de son travail. Il n'y a pas dans ce cas de relation causale, ou tout du moins pas directement. C'est pourquoi il existe différents modèles de prévention des risques que cherche aujourd'hui à développer l'INRS. Ainsi d'une approche classique du risque, « une manière plus résolument systémique de penser la prévention est proposée, fondée sur un modèle multidimensionnel de l'Homme et sur l'analyse ergonomique de la situation de travail » (Mayer, Morvan & Andéol-Aussage, 2008, p.1) ; car « dans le cas des TMS, du stress, de la souffrance mentale, par exemple, une approche centrée sur le travail et sur son organisation devra prioritairement être mise en œuvre. » (op. cit., p.18)

La notion de risque « fait partie de ces notions mal définies, au statut incertain, mais qui reviennent souvent dans le langage » (Leplat, 2003, p.52). Comme le précise R. Brunet & al. (2005), il existe un « usage multiple et ambigu du mot risque. Ce concept est trop flou pour caractériser la réalité des situations de travail construites en bordure du danger et de la crise. » (op. cit., p.19). Tout comme la « division entre facteurs humains et facteurs techniques » ne

---

<sup>6</sup> <http://www.inrs.fr/accueil/demarche/prevenir.html>

convient pas toujours, il convient plutôt d'entreprendre des démarches<sup>7</sup> favorisant « une construction sociale de la prévention dans les entreprises » (op. cit., p.19).

### 2.1.1. Une priorité nationale : les Troubles Musculo-Squelettiques (TMS)

Les divers travaux en analyses du travail, épidémiologie, économie et gestion apportent une constatation de l'aggravation de problèmes de santé dont l'augmentation constante des reconnaissances des Troubles Musculo-Squelettiques (TMS). Les TMS constituent actuellement les pathologies professionnelles les plus répandues dans les pays industrialisés. D'après les statistiques répertoriées par l'INRS (2010), les affections périarticulaires représentent 76,5 % des nouveaux cas indemnisés ; ceux-ci sont d'ailleurs toujours en progression. Le nombre de nouveaux cas de TMS indemnisés s'accroît environ de 12% par an depuis 1995. Les TMS représentent ainsi, sur l'ensemble des maladies professionnelles reconnues, une priorité nationale en termes de santé au travail. Toutes les entreprises, quelles que soient leurs activités et leurs tailles rencontrent ces problèmes de santé.

Les TMS regroupent une quinzaine de maladies qui affectent les muscles, les tendons et les nerfs des membres et de la colonne vertébrale. Ce sont des pathologies multifactorielles à composante professionnelle. Les TMS s'expriment par de la douleur mais aussi par des raideurs, de la perte de maîtrise ou de force du geste. Ils résultent d'un déséquilibre entre les capacités fonctionnelles des personnes et les sollicitations biomécaniques – gestes répétitifs et/ou en force – qui apparaissent dans un contexte de travail sous contraintes de temps, sans possibilité de récupération suffisante. Ces troubles professionnels ne sont pas vraiment nouveaux puisqu'ils étaient déjà observés au 19<sup>ème</sup> siècle (Hatzfeld, 2009). Mais leur émergence actuelle s'explique notamment par une visibilité des atteintes reconnues, avec la mise en application par le régime général de la Sécurité Sociale. Cette dernière regroupe ces maladies dans le tableau 57 pour les membres supérieurs et inférieurs (qui n'est pas une pathologie rattachée à un métier contrairement aux autres maladies reconnues) et dans les tableaux 97 et 98 pour le rachis lombaire.

---

<sup>7</sup> Nous utilisons le terme de « démarches » au pluriel car nous n'envisageons pas une unique façon d'intervenir face à la complexité de l'activité humaine et des phénomènes sociaux, tout comme une discipline n'apporterait pas le seul modèle de compréhension du phénomène étudié.

Outre les recherches montrant les liens entre TMS et sollicitations biomécaniques (répétition, effort et amplitude articulaire du geste), l'accroissement de ces maladies est également en lien avec la mise en place de changements dans les organisations du travail (Bourgeois & al., 2000) comme expliqué précédemment (cf. chap.1.1.). L'organisation du travail (envisagée sous l'angle du rythme de travail, de la répartition du travail, des possibilités de coopération, de l'organisation des pauses, de la récupération de dysfonctionnements, de la gestion de la variabilité, de l'adaptation à des changements fréquents de production, etc.) ferait alors défaut dans l'activité de travail. Ainsi, ces événements ou conditions peuvent contribuer à augmenter la pression temporelle, à réduire les possibilités de régulation individuelles et collectives (Caroly, 2010) et les marges de manœuvre pour les travailleurs (Coutarel, 2004).

Les recherches s'orientent de plus en plus non seulement vers l'étiologie mais aussi vers la recherche d'action de prévention durable. Les résultats d'une recherche regroupant les spécialistes du domaine (Daniellou, Caroly, Coutarel, Escriva, Roquelaure & Schweitzer, 2008) mettent notamment en évidence le « débordement organisationnel » comme un facteur majeur d'apparition des TMS. Ils soulignent également les effets négatifs de certaines modes managériales comme le « Lean production » et leur forme de mise en œuvre. Ces constats conduisent à préciser certaines des conditions nécessaires à une prévention durable. Pourtant, malgré tous les efforts des préventeurs, des pouvoirs publics, des branches professionnelles et des entreprises, « l'épidémie » de TMS semble difficile à endiguer.

### 2.1.2. Pratiques et repères méthodologiques pour la prévention des TMS

De nombreuses recherches établissent un lien entre ces pathologies et des tâches imposant des gestes fins, précis et répétés. Puis d'autres recherches tentent de montrer le rôle des nouvelles formes d'organisation dans les entreprises comme le juste à temps, le flux tendu ou stock zéro imposant ainsi un niveau de charge de travail élevé et de nouvelles contraintes de travail. Par ailleurs, dans les organisations industrielles de la production en « îlots », avec des déplacements constants des opérateurs, on note plusieurs limites concernant les connaissances et les outils actuels pour l'évaluation des risques de TMS, d'un point de vue biomécanique. D'une part, on a pu se rendre compte qu'il est difficile d'appliquer les méthodes d'évaluation biomécanique (posturogramme, liste OSHA, etc.) sur des sujets en mouvement d'un poste à l'autre. D'autre part, les douleurs signalées par les salariés ne concernent pas seulement les membres supérieurs, mais également le dos et les membres inférieurs (Rossi, 2006 ; Quillerou, 2007). Or, les risques d'atteinte des membres inférieurs (chevilles, genoux, etc.)

sont peu investigués alors que les travaux sur les TMS des membres supérieurs sont nombreux et bien renseignés aujourd'hui. D'une manière générale, il serait intéressant de développer une nouvelle approche pluridisciplinaire, prenant en compte le corps en mouvement dans son ensemble. D'autant plus qu'il y a, dans ces situations de travail en « îlot de production », une forte coordination collective dans l'espace et le temps qui engage physiquement son propre corps avec celui des autres collègues. Ce champ reste encore à explorer.

A la suite de nombreuses études scientifiques publiées depuis les années 1970, nous savons aujourd'hui qu'il existe une combinaison de facteurs de risques concourant à la survenue de TMS et qui sont liés à l'activité de travail, d'où leur reconnaissance en tant que maladie professionnelle. Les recherches actuelles reconnaissent l'intérêt des recherches étiologiques mais cherchent à approfondir la connaissance concernant l'activité humaine au travail et de trouver des moyens d'intervention efficace pour la santé. En partant des difficultés d'agir et des précieuses expériences du terrain, nombreux sont les chercheurs qui tentent de théoriser et modéliser les origines de cette pathologie largement répandue dans nos sociétés industrielles. Les stratégies diagnostiques et les démarches étiologiques basées sur la recherche des facteurs professionnels sont désormais courantes afin d'engager la prévention de ces affections périarticulaires. Cependant, il faut bien reconnaître que les mécanismes complexes conduisant aux TMS sont encore relativement difficilement appréhendés du fait des multiples interactions entre les divers facteurs intervenant dans leur genèse. Ces recherches rendent difficile l'implication de la situation concrète de travail car même le modèle enrichi « multiples causes → multiples effets » ne permet pas d'appréhender la complexité des interactions entre les facteurs et les liens qu'ils entretiennent entre eux. De plus il paraît impossible de prédire les effets sur la santé en tenant compte de la dimension dynamique de l'activité humaine (Bourgeois & Hubault, 2005). Par contre des repères peuvent être élaborés afin d'attirer l'attention sur chacun des facteurs susceptibles de jouer un rôle. Ce type d'analyse du travail permet alors de décrire les conditions « externes » du travail. Ainsi un modèle d'analyse des TMS plus systémique (Figure 1), permet d'aborder les différents facteurs comme faisant système (Franchi & al., 1997 ; Aublet-Cuvelier, 1997).

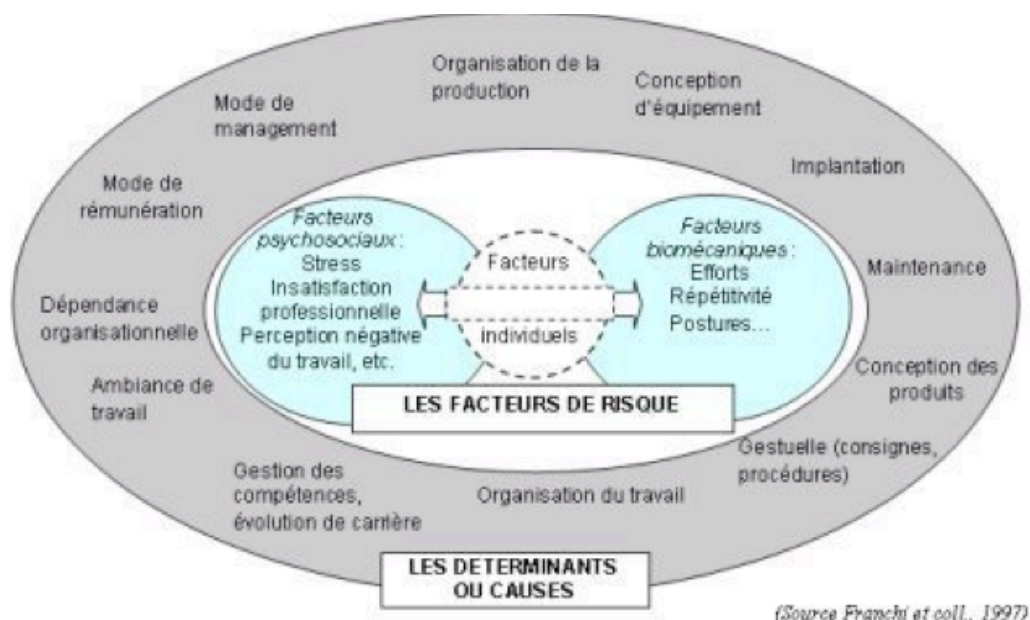


Figure 1 : schéma des déterminants et facteurs de risques de TMS

Devant le constat des difficultés en matière d'action durable (Aublet-Cuvelier & al., 2004 ; Douillet & Schweitzer, 2005 ; Coutarel, Daniellou & Dugué, 2005), il apparaît en effet nécessaire d'étudier de plus près l'activité de travail, et peut-être sous un autre angle. Le travail réalisé par un collectif de chercheurs et praticiens (Daniellou, Caroly, Coutarel, Escriva, Roquelaure & Schweitzer, 2008) atteste de la nécessité de réaliser un bilan. Il permet d'accéder aux retours d'expérience d'interventions afin d'appréhender les freins et leviers d'action en matière de prévention. Ainsi des questions d'organisation du travail, les chercheurs tentent de revenir sur des questions relatives aux gestes professionnels, mais sous un autre angle que celui de la biomécanique (Bourgeois & Hubault, 2005 ; Clot & Fernandez, 2005). Les gestes professionnels et leurs variantes sont ainsi requestionnés au sein des « collectifs de travail » pour en faire un moyen de prévention durable des TMS (Simonet, 2009).

Spécifiquement dans le milieu industriel, la question de l'élaboration du geste se pose (Chassaing, 2006 ; Brunet, 2011). Durant une intervention auprès d'opérateurs de montage pendant plusieurs années, M. Brunet (2011) remarque une méconnaissance, voire le déni de la variabilité gestuelle des opérateurs entre eux et pour eux-mêmes également. Elle formule d'ailleurs que ce système de pensées et d'activités que se sont forgé les opérateurs fait « le lit des TMS ».

### 2.1.3. Problème de TMS : question de marge de manœuvre

Face aux problèmes massifs de TMS dans les entreprises, l'analyse du travail francophone a beaucoup participé à la recherche de compréhension de ses manifestations physiologiques et à l'accomplissement d'actions de prévention. Les démarches défendues par l'ergonomie de l'activité montrent l'importance de l'existence de « marge de manœuvre » pour les opérateurs afin de faire face aux conflits de buts entre produire et protéger sa santé (Coutarel, 2004). La « marge de manœuvre » est une notion très utilisée en ergonomie, notamment pour expliquer l'apparition des TMS, dans les approches qui vont au-delà des facteurs biomécaniques. Elle renvoie à la possibilité pour l'individu d'agir sur sa situation de travail : c'est « l'espace laissé libre par les contraintes du travail » (Coutarel, 2004, p.168) et autorisé par l'organisation. A l'inverse, l'absence de « marge de manœuvre » correspond à « un déficit de contrôle sur les situations de travail » (op.cit., p.16). Pour F. Bourgeois (2006), F. Coutarel, F. Daniellou et B. Dugué (2005), le déficit de marges de manœuvre des salariés est à mettre en relation avec les TMS, qui les conduit à définir les TMS comme un symptôme d'une privation de la possibilité d'agir. F. Daniellou (1999) parle ainsi de « symptôme d'une pathologie organisationnelle ».

F. Coutarel (2004) postule que l'augmentation des marges de manœuvre des opérateurs est un élément essentiel pour la prévention des TMS. Il envisage le « collectif de travail » - incluant pour lui des interactions entre les opérateurs eux-mêmes et avec l'encadrement de proximité - comme jouant un rôle fondamental dans la possibilité pour chacun de ces individus d'obtenir et d'investir les « marges de manœuvre ». Il fait le lien entre « marge de manœuvre » et la notion de régulation de J.M. Faverge (1980). Selon F. Coutarel (2004), c'est l'utilisation de ces « marges de manœuvre », permises par l'organisation, qui permet le processus de régulation. Ainsi, pour que le salarié puisse apprendre et s'adapter aux évolutions du travail, il est nécessaire que l'organisation prévoie des « marges de manœuvres » suffisantes pour construire des savoirs et préserver sa santé. Par conséquent, cette démarche cherche à aller au-delà de l'approche biomédicale pour « évoluer vers une prise en compte de plus en plus forte de facteurs nouveaux, tels que les facteurs psychosociaux, les facteurs organisationnels et le stress. » (op. cit., p. 15).

L'approche ergonomique se différencie des autres approches classiques des risques professionnels comme les TMS car elle est toujours orientée vers la compréhension de l'activité. F. Coutarel (2004) se propose, dans le cadre de sa thèse, de formaliser une modélisation de l'intervention ergonomique pour prévenir les TMS, notamment dans le cadre

de la conception de lieux de travail. Le concept de « marge de manœuvre » apparaît, selon lui, comme la clé pour établir un lien entre la santé et le contrôle des salariés sur leur situation de travail. Le mode d'intervention préconisé repose principalement sur le fait d'agir sur l'organisation car elle représente un levier fort pour l'amélioration des conditions de travail. F. Daniellou (1999) développe la notion de « boucles infernales » pour représenter la situation qui provoque l'apparition de TMS. Selon lui, dans une situation de travail, le salarié devrait :

- pouvoir penser (comprendre son travail au niveau de la production et de la santé),
- pouvoir agir (faire évoluer sa situation de travail),
- pouvoir débattre (reconnaître la diversité d'enjeux pour négocier et trouver des compromis réactualisés).

Ces trois pouvoirs seraient liés. Si la dynamique de ces trois pôles - de pensée, d'action et de débat – n'est pas soutenue dans l'entreprise, alors l'apparition de TMS et d'autres symptômes est prévisible. Dans les entreprises, cela se manifeste par des pertes de productivité et une pression accrue sur les salariés. Les contraintes se transforment en « boucles infernales ».

Dans cette approche, l'opérateur joue un rôle fondamental dans la conception du processus de travail : il est considéré comme acteur dans la situation de travail (Vézina & al., 1999 ; Vézina, 2001 ; Brunet & al., 2005). La « marge de manœuvre » est une notion qui fait consensus en ergonomie et qui s'applique de façon générale à toute situation de travail. L'avantage de cette notion est également sa facilité de compréhension auprès des personnes de l'entreprise auxquelles il est nécessaire d'expliquer nos démarches. La « marge de manœuvre » ou plutôt « l'absence de marge de manœuvre » nous paraît relativement proche de nos préoccupations théoriques (Quillerou, 2008). Mais sa définition n'est pas toujours clairement énoncée ou ne renvoie pas toujours aux mêmes désignations selon les auteurs qui utilisent cette notion. Parfois la « marge de manœuvre » est envisagée comme la possibilité d'écarter la contrainte extérieure – qui s'inscrirait alors du côté des marges de manœuvre prescrites, laissées disponibles par les concepteurs – et parfois comme un développement de l'activité – qui correspondrait au côté créateur des travailleurs lorsqu'ils transforment la tâche.

F. Coutarel, F. Daniellou & B. Dugué (2003) cherchent à comprendre le rôle des marges de manœuvre dans le développement des gestes. Pour eux, l'augmentation des marges de manœuvre des opérateurs semble aller dans le sens de la prévention. Ainsi, pour l'intervenant, poser la question de certaines modifications organisationnelles (la rotation aux postes par



exemple), rejoint la question de l'augmentation des marges de manœuvre pour y faire face. Pour ce faire, il paraît indispensable que l'entreprise s'engage dans un réel projet organisationnel. Comme F. Bourgeois et F. Hubault (2005) nous l'indiquent « la présence de TMS révèle un manque de souplesse du système qui *empêche* l'opérateur de faire face, par ses gestes, à la diversité et à la complexité des situations » (op. cit., p.26). Pour eux, il faut donc prendre en compte dans l'analyse de l'activité les dimensions cognitive, psychologique, organisationnelle et économique. Les TMS ne seraient pas uniquement un problème de santé mais aussi « une question industrielle ».

Chacune de ces approches apporte des analyses utiles à la compréhension de l'activité humaine au travail. Afin d'engager un travail de fond sur leurs complémentarités et leurs apports, il paraît indispensable aujourd'hui d'engager de nouvelles démarches entre disciplines des sciences du travail, ce qui participerait au développement des actions de prévention d'une part et de nos disciplines respectives d'autre part (ergonomie, psychologie du travail, médecine du travail, etc.).

## 2.2. Comment aborder autrement la question de la prévention ?

On regrette aujourd'hui que dans les entreprises, les risques d'atteinte à la santé soient majoritairement traités par le biais des normes, des réglementations et des procédures. D'autant que certains praticiens en santé-travail, notamment en psychologie prennent le pas de l'hygiénisme afin de légitimer leurs actions dans les entreprises (Clot, 2010 ; 1995/2008)

Il importe de prendre en compte le rôle de l'opérateur sur ses propres conditions de travail et de mieux considérer « les stratégies individuelles et collectives » (Flageul-Caroly, 2001) que les travailleurs réalisent pour faire face aux pénibilités et aux risques. Comme cités précédemment, D. Cru (1987) et C. Dejours (2000) parlent de stratégies de défense individuelles et collectives souvent inconscientes ou censurés par les travailleurs eux-mêmes. Mais comme le précisent M. Gollac & S. Volkoff (2007) « Les conduites défensives sont nécessaires et efficaces. Sans elles la peur risquerait de se transformer en panique : le danger en serait considérablement augmenté. Pour pouvoir continuer à travailler, mieux vaut se dire qu'on est assez vigilant pour ne pas tomber, assez fort pour soulager de lourdes charges, assez résistant pour supporter l'exposition à un toxique. Mais ces défenses vont faire obstacle à l'amélioration des conditions de travail. Pour participer activement à cette amélioration, les travailleurs doivent reconnaître le risque et la pénibilité, donc exprimer la peur et la

souffrance. Changer les conditions de travail exige donc de lever les censures défensives, ce qui suppose des modes d'intervention adaptés, d'autant plus qu'il serait catastrophique de diminuer les défenses sans modifier suffisamment les situations de travail. » (op. cit., p.95). C'est dans cette voie que nous chercherons les ressources théoriques et cliniques pour proposer une forme d'intervention.

### 2.2.1. Les expertises de la prévention des risques professionnels

Les expertises en santé-travail sont nombreuses. Des avis d'experts sont régulièrement demandés par la société (entreprises, Etat, public) pour recenser les différents types de risques professionnels. L'analyse classique repose ainsi sur la classification des risques chimiques, biologiques, physiologiques, biomécaniques et psychosociaux. Spécifiquement sur la question de la sous-traitance, une des questions sous-jacente dans cette thèse, M. Héry (2009) coordonne des avis d'experts afin de déterminer les enjeux en termes de santé et sécurité au travail. Il est ainsi mis en avant l'invisibilité des risques liés à la sous-traitance. Maintenance, nettoyage, gardiennage, logistique, etc. sont des activités de plus en plus souvent confiées à d'autres entreprises spécialisées. Ce sont des choix d'entreprise dans l'objectif notamment de ne plus avoir à le faire effectuer par leur propre personnel. Ce recentrage sur le cœur de métier s'est accompagné de la mise en place d'une politique qualité forte, supposée garantir la bonne exécution et la traçabilité des prestations fournies, à travers notamment les systèmes de management de la sécurité. Deux questions se posent alors et sont ainsi mises en débat : soit cette sous-traitance interne traduit un transfert, voire un accroissement, des risques professionnels des entreprises utilisatrices vers les entreprises extérieures ; soit au contraire elle a permis une professionnalisation des activités permettant aux travailleurs d'effectuer leur travail dans de meilleures conditions. Pour A. Thébaud-Mony (2003), « la généralisation du recours à la sous-traitance conduit les grandes entreprises à externaliser les risques plutôt que de chercher à les contrôler » et « l'invisibilité sociale des effets sur la santé entraîne également l'absence de mesures législatives et réglementaires visant à limiter cette sous-traitance des risques » (op. cit., p.145). Cette invisibilité est due d'une part à la sous-traitance en cascade où s'imposent les prescriptions du client jusqu'au dernier sous-traitant et d'autre part au recours massif de l'intérim chez les sous-traitants où les problèmes de santé des intérimaires ne sont pas répertoriés dans la branche pour laquelle ils travaillent (ex : si un intérimaire travaille dans l'industrie automobile, il ne sera pas comptabilisé dans la branche « industrie » mais « interprofessionnel »).

Même si le diagnostic et l'expertise sur un milieu de travail permettent de soulever un certain nombre de problèmes et de sensibiliser, ils ne parviennent pas toujours à « entrer » dans l'activité de travail en question et à en saisir les conflits sous jacents. Bien souvent, ils n'ont accès qu'aux contraintes externes du travail, aux conditions de travail, qui bien sûr jouent un rôle majeur dans l'activité de travail mais qui ne peuvent réduire le travail à cela. Les préconisations d'améliorations sont d'ailleurs toujours difficiles à mettre en œuvre après un diagnostic. Bien souvent, ces préconisations posent soit trop de problèmes pour l'entreprise (en termes de coût, d'investissement du personnel, etc.), soit elles ne sont pas retenues comme pertinentes par les commanditaires<sup>8</sup>, à tort mais aussi parfois à raison du fait de leur connaissance du milieu. Ainsi les démarches mises en place dans l'entreprise sont déterminantes et nécessitent de s'adapter au milieu de travail en question. Les préventeurs peuvent accompagner les acteurs de l'entreprise pour comprendre et analyser le travail réel (Caroly & al., 2008 ; Daniellou, 2008).

Les démarches participatives sont largement employées dans nos démarches d'analyses du travail mais il existe une très grande disparité. De même que les observations n'ont pas toujours le même statut et ne répondent pas toujours aux mêmes intentions méthodologiques (Simonet, Caroly & Clot, 2011). Chaque manière d'observer le travail reflète des postulats théoriques et méthodologiques différents qu'il convient d'éclaircir. Ainsi lors d'expertises, les observations permettent d'établir un diagnostic centré sur les contraintes (psycho-sociales, organisationnelles, biomécaniques) et sur le modèle de facteurs de risque. Alors que dans les démarches d'intervention clinique, les observations sont envisagées comme méthode indirecte pour seconder les travailleurs à réaliser eux-mêmes une analyse de leur travail dans l'objectif d'y trouver des ressources pour développer leur activité individuelle et collective, ainsi que leur santé. Il paraît alors intéressant de mieux comprendre les divergences entre démarches dites « participatives » afin de mieux cerner les implications que cela provoque en termes d'intervention et d'actions en prévention.

---

<sup>8</sup> Commanditaire : terme désignant le ou les porteur(s) de la demande d'expertise ou d'intervention dans l'entreprise. En somme c'est le ou les personnes de l'entreprise en question qui nous « passe(nt) commande ».

### 2.2.2. Les approches centrées sur l'activité

Les analyses du travail ont beaucoup évolué ces vingt dernières années, notamment lorsqu'elles sont progressivement passées d'une description de différents éléments factuels du travail (physiologiques, cognitifs, organisationnels), à une recherche orientée sur les ressources mises en œuvre par les salariés et sur la conceptualisation de stratégies (Daniellou & al. 2010). Il est davantage prioritaire d'engager la réflexion sur nos méthodologies d'intervention où il est de plus en plus question de réaliser les analyses sur le travail avec les salariés comme le sont les approches cliniques du travail (Lhuillier, 2006). De même que la demande sociale est de plus en plus orientée sur la transformation des situations de travail en crise.

Dans la perspective ergonomique de F. Bourgeois & F. Hubault (2005), de F. Coutarel, F. Daniellou et B. Dugué (2005), un déplacement du regard est nécessaire pour passer de la biomécanique du geste vers l'organisation du travail. L'enjeu est d'ouvrir les marges de manœuvres et les questions de conception et de gestion. La thèse de F. Coutarel (2004) cherche aussi à instruire simultanément le point de vue de la santé et celui de l'efficacité. Dans la nouvelle approche du travail qu'ils proposent aux concepteurs et aux gestionnaires, ces auteurs avancent l'idée que l'indicateur de la performance ne peut plus être seulement le geste à faire mais la possibilité du geste à élaborer (Bourgeois, & Hubault 2005). L'intervention ergonomique en entreprise (Daniellou, 1999) demande à convaincre progressivement chaque acteur de mettre ou remettre en question l'organisation, à tous les niveaux de l'entreprise. Les analyses du travail se focalisent davantage sur le niveau managérial et la dimension « macro » du travail (Daniellou, 2008). A ce propos, le projet de recherche de l'INRS « dynamiques organisationnelles et prévention », auquel contribue cette thèse, s'inscrit dans la recherche de démarches globales d'analyse du travail et de développement de la santé à partir de la question des changements permanents de l'entreprise qui réinterrogent nos manières de construire une analyse du travail et de faire des préconisations (Quillerou & al., 2008).

Cependant l'équilibre à trouver entre une approche « micro » et « macro » du travail n'est pas aisé car il ne faut pas y perdre l'objet central de nos analyses : l'activité. Il conviendrait de développer des analyses permettant de repérer ce qui, dans l'activité concrète, est empêché. L'empêchement de l'activité (Clot, 1999) n'est pas seulement envisagé du côté de la

prescription et du commandement mais également du côté de ceux qui réalisent la tâche. Les travailleurs font parfois eux-mêmes barrages au développement de leur activité. Le travail est toujours une activité contrainte mais aussi source de vitalité permettant de se dépasser, de créer d'autres possibles, etc. (Clot, 1999). Si le travail est peu visible pour l'organisateur ou l'observateur, il est aussi difficile à appréhender pour l'opérateur lui-même (Falzon & Teiger, 1995). La situation du travail, à la frontière entre le dire et le faire, fait de l'expérience du travail un phénomène obscur aux yeux mêmes de celui qui travaille. Ce qu'on appelle dans l'industrie « le savoir ouvrier » est un savoir qui s'ignore et qui nécessite un processus d'élaboration pour renouveler l'expérience, au-delà de l'action immédiate (Oddone & al., 1981).

L'approche ergonomique apporte beaucoup aux sciences du travail notamment étant donné son souci d'analyse de l'activité concrète. L'activité de travail n'est pas uniquement ce qui est réalisé, elle contient également la vie psychique du travailleur, sa façon de penser, d'imaginer, etc. Les questions de subjectivité au travail ne sont bien sûr pas niées en ergonomie mais il est beaucoup plus difficile d'en faire un modèle d'analyse théorique (Dessors, 2009). Même s'il revient à la psychologie du travail de prendre en charge ces questions de subjectivité, elle ne doit cependant pas le faire de façon exclusive.

### 2.2.3. Vers une clinique de l'activité

Par ce souci d'observer minutieusement le travail tel qu'il se fait, l'ergonomie apporte beaucoup aux analystes du travail. Y. Clot (1999 ; 2008) y voit d'ailleurs un intérêt majeur pour construire son approche clinique de l'activité en psychologie du travail. C'est alors qu'il cherche à développer une approche qui puisse réunir tant des questions de subjectivité, chères à la psychopathologie du travail, que des questions d'action propres aux démarches ergonomiques. C'est ainsi que cette démarche originale d'une clinique de l'activité en psychologie se fonde. L'intervention en psychologie du travail, clinique de l'activité, est alors conçue comme réhabilitant les liens entre santé et travail à plusieurs niveaux dans l'entreprise. Les travailleurs, pour lesquels les problèmes de santé se posent, font partie intégrante du processus en réalisant ainsi, pour ceux qui le souhaitent, une co-analyse avec l'intervenant (Clot, Faïta, Fernandez & Scheller, 2000).

Dans cette même perspective, la psychologie clinique de l'activité de travail avance l'idée que c'est l'activité contrariée et pas seulement la contrainte venue du dehors qui est à l'origine des

atteintes à la santé en milieu professionnel (Clot, 1995 ; 1997 ; 1998 ; 1999). C'est pourquoi, cette approche précise que les problèmes de santé relèvent en premier lieu de l'amputation du pouvoir d'agir et des ressources collectives. Les sources épistémologiques et conceptuelles de ce courant de recherche sont liées aux théories de l'activité de psychologues russes (Léontiev, 1975/1984 ; Vygotski, 1925/2003 ; 1925/2005 ; Bakhtine, 1984) qui ont cherché à modéliser, théoriser et expérimenter les liens entre le social et l'individu. La perspective clinique de l'activité en psychologie du travail tente de montrer que l'amputation du pouvoir d'agir est la clé pour comprendre les mécanismes délétères agissant dans l'activité des travailleurs (Clot, 1997 ; 1999 ; Clot, Prot, & Werthe, 2001). Précisément, sur la question des TMS, le développement d'un geste est alors considéré « toujours dans un mouvement partagé avec autrui, échangé, adressé » (Clot & Fernandez, 2005, p.73). L'avancée des travaux de recherche de l'équipe psychologie du travail et clinique de l'activité (Fernandez, 2004 ; Clot, 2005 ; Clot & Fernandez 2005) amène à considérer l'hypersollicitation des structures musculo-tendineuses, à laquelle on rattache à juste titre les TMS, comme relevant d'une hyposollicitation de l'activité – d'un empêchement d'agir en somme. Ainsi l'analyse psychologique du mouvement est devenue une piste privilégiée pour expliquer l'apparition des TMS (Clot & Fernandez, 2005 ; Sznalwar, Mascia & Bouyer, 2006 ; Simonet, 2011).

La focale de l'analyse clinique de l'activité se trouve dans les ressources et l'ingéniosité du salarié. Mais ces ressources sont toujours mises à l'épreuve du réel et doivent être retravaillées avec les salariés eux-mêmes afin de sortir des impasses dans lesquelles ils peuvent se trouver. On suppose alors des conflits sous jacents - enfouis, empêchés, etc. - de l'activité de travail qu'il serait nécessaire de mettre à jour par des méthodes indirectes pour mieux les élucider. Pour ses qualités, cette thèse s'oriente alors vers cette approche clinique de l'analyse de l'activité. Ce choix s'est fait pour plusieurs raisons :

- par des préoccupations communes entre la subjectivité de l'activité (de la psychopathologie du travail) et les réalisations concrètes du travail (de l'ergonomie),
- pour le travail conceptuel et théorique précis de l'activité humaine triplement dirigé : vers autrui, vers l'objet et vers soi-même (Léontiev, 1975/1984),
- pour une orientation épistémologique historico-culturelle dans une perspective développementale (Vygotski, 1934/1997 ; 1926/2010).

Une des particularités de la psychologie du développement historico-culturel est de tenter de dépasser la scission entre subjectivisme et objectivisme. L'objectif de L. Vygotski (1926/2010) était de construire une psychologie générale qui ne cherche à se démarquer d'une approche soit objectiviste, soit subjectiviste.

Dans sa conception du développement, L. Vygotski (1934/1997) soutient qu'il ne se réalise pas de l'individuel vers le social – contrairement à ce qui est défendu par Piaget (1923/2000) - mais du social vers l'individuel.

## CHAPITRE 3 : Problématique de recherche

La question centrale qui nous préoccupe ici fait suite à une intervention en entreprise - qui fera l'objet d'investigation dans le prochain chapitre – visant à seconder le développement du collectif et à installer des conditions favorables à sa construction. En effet à travers les recherches précédemment menées sur le collectif de travail, les chercheurs s'accordent pour mettre en avant le collectif comme élément fondamental de préservation de la santé. Il sera envisagé d'approfondir les questions suivantes concernant la santé, le travail et le collectif. Précisément, quels sont les mécanismes en jeu dans la construction d'un collectif ? Comment et à quelles conditions est-ce possible ? Comment le collectif contribue-t-il à l'activité individuelle et à la santé ? En partant du problème des TMS, nous déroulerons notre problématique de recherche et nos hypothèses de travail concernant les milieux de travail et la santé.

### 3.1. Comment « Mobiliser les acteurs sur les questions de TMS » ?

Nous pourrions rapidement nous entendre sur ce que l'on cherche à faire en intervention étant donné la proximité, voire parfois la similitude des termes qui sont employés. Ainsi lorsque l'expression « mobiliser les acteurs » intervient dans le vocabulaire des analystes du travail - expression relativement répandue et partagée au sein de la communauté – il n'est néanmoins pas toujours question de la même chose selon l'approche choisie. En effet, il est commode d'utiliser des termes comme « mobiliser », « faire du participatif » mais il serait utile d'en déterminer les similitudes et les différences qu'il peut y avoir entre analystes du travail. Si l'on en croit les recommandations réalisées par les différentes institutions de prévention comme l'INRS et l'ANACT, il est toujours nécessaire de « mobiliser les acteurs ». Mais comment ? Afin de pouvoir « mobiliser les acteurs », les méthodes participatives sont privilégiées. Mais comment définir clairement ce que l'on entend par « participatif » ? Ces démarches sont fondamentales mais relèvent d'une très grande hétérogénéité tant dans la méthode que dans ses finalités.

Certains courants, comme l'ergonomie de l'activité prennent très au sérieux ce principe et tentent de modéliser leurs moyens et objectifs d'intervention (Guérin & al. 1991). Ces



chercheurs et praticiens apportent des éléments nécessaires à l'analyse du travail afin de préconiser et d'inciter des transformations nécessaires à l'efficacité et à la santé. Dans cet ouvrage (op. cit.), les auteurs font souvent référence aux prescriptions de l'ergonome pour intervenir (exemple : faire une analyse de la demande, établir un pré-diagnostic, etc.) accompagnées d'illustrations et d'exemples concrets d'intervention. Mais d'une manière plus spécifique, il se développe aujourd'hui un intérêt particulier à l'activité de l'ergonome, de ses innovations méthodologiques et de ses difficultés (Daniellou, 2008b ; Tran Van, 2010). Il y a aussi des différences dans les manières de percevoir son rôle et ses objectifs lors d'une intervention en santé-travail. L'intervention peut être envisagée comme une tentative de convaincre la direction d'agir, par le biais de l'analyse du travail. Mais cette posture d'intervenant nous semble avoir deux inconvénients majeurs : d'une part, elle place l'intervenant dans une posture inconfortable d'être seul face à la direction et d'autre part, elle présente l'inconvénient de ne pas toujours permettre aux dirigeants d'être en mesure d'agir. C'est pourquoi il nous faut, nous semble-t-il, développer une posture clinique dans laquelle nous jouons plutôt un rôle de « tiers-facilitateur » à l'analyse de l'activité individuelle et collective. Ainsi nous chercherons des moyens de provoquer la rencontre entre le monde professionnel des concepteurs et celui des opérateurs (Béguin, 2010).

S. Caroly & A. Weill-Fassina (2007), proposent des méthodologies permettant la simulation de séquences de travail coordonnées et des auto-confrontations de groupe favorisant la connaissance du travail de l'autre, l'émergence de références communes sur l'action collective et la conception d'une organisation collective du travail. « Afin de comprendre les diverses modalités de réélaboration des règles par les opérateurs et leur encadrement, il semble nécessaire de faire évoluer l'orientation de l'analyse de l'activité vers une approche multidisciplinaire qui reposerait sur une ouverture de l'ergonomie aux théories développementales, de l'organisation et du management et qui chercherait à coordonner des connaissances en psychologie, en sociologie et en gestion. » (op. cit., p.94-95).

### 3.1.1. Modélisation de l'intervention : comment agir ?

Comme le constate B. Maggi (2003), les travaux qui prennent le parti d'explorer le travail d'organisation pour agir sur la santé sont plus rares, et surtout moins diffusés. Or ces recherches nous paraissent être une voie intéressante pour développer des moyens d'action de prévention. Pour y parvenir, il s'agit alors de décaler le regard porté sur la situation : partir du travail « tel qu'il est organisé » vers le « fait même d'organiser ». C'est l'ambition de ce

travail de thèse, que de contribuer à cette élaboration scientifique et d'explorer un cadre d'analyse de l'organisation adapté aux problèmes de la pratique de prévention et de le mettre à l'épreuve à travers une intervention clinique de l'activité en psychologie du travail.

L'analyse du travail s'articule à plusieurs niveaux de l'organisation (organisation du travail, organisation de la production et organisation de l'entreprise). Elle a été menée avec les opérateurs en tant que sujets agissant, organisant leur travail et pouvant être exposés et/ou s'exposer à des risques pour leur santé. En psychologie du travail et plus précisément en clinique de l'activité, le lien entre travail d'organisation et construction de la santé est abordé par Y. Clot (1999), en se centrant sur l'analyse de groupes de salariés amenés à travailler ensemble. Il aborde le « travail d'organisation pris en charge par le collectif » (op. cit.), comme une re-création de l'organisation prescrite du travail qui serait un élément protecteur de la santé. La notion de travail d'organisation permet de regrouper, dans une même catégorie, un ensemble d'activités consistant à inventer des règles, des normes et des dispositifs pour la réalisation du travail. Y. Clot (2005) estime que si le travail d'organisation et de conception n'est pas « continué » par les salariés, alors ces derniers risquent de n'être qu'une collection d'individus, exposés à l'isolement. Dans le domaine des services de masse, A-M. Dujarier (2006) précise que les différents prescripteurs (ingénieurs méthodes, managers, etc.) se rendent compte que le travail d'organisation qu'ils font est bien insuffisant pour réaliser l'« idéal » exigé. La gestion des contradictions inévitables entre les différentes logiques (qualité, productivité, délais, etc.) est, de ce fait, évitée puis déléguée au niveau inférieur. C'est donc aux salariés de première ligne que revient, en définitive, le travail de « faire face » aux contradictions. Cela peut entraîner des dysfonctionnements et expressions de mal-être pour ces salariés.

En revenant précisément sur le milieu industriel et les formes d'organisation en « îlot de production », la question centrale serait de savoir comment une certaine forme d'auto-prescription dans un environnement contraint que génère cette forme d'organisation, pourrait être pensée autrement par ceux qui font le travail de production et par ceux qui le conçoivent, le prescrivent, etc. ? Face à l'augmentation de problèmes de santé et au constat d'une certaine forme d'exclusion, entre opérateurs, de ceux qui ne parviendraient pas à suivre le « rythme collectif » (Quillerou & al., 2008), nous avons alors questionné d'abord le travail d'organisation du collectif d'opérateurs avant d'agir à plusieurs niveaux dans l'entreprise (concepteurs méthodistes, commerciaux, direction générale, RH, etc.). Cette notion de travail d'organisation par le collectif de travail constituera le fil conducteur de cette recherche.

Puisque nous avons constaté une certaine fragilité du travail collectif dans les organisations en « îlots » (Clot, Scheller & Fernandez, 2003 ; Rossi, 2006 ; Quillerou, 2007) et de nombreuses difficultés pour les opérateurs à s'engager dans la construction d'un collectif de travail, il sera question de trouver les ressources nécessaires à son développement. Le collectif est bien souvent malmené par les transformations de l'organisation et de ces règles. Pourtant il est l'essence même du travail, avec la nécessité de coordination et de coopération immédiates dans les organisations de production en îlot. Son efficacité tient au fait de parvenir ensemble aux objectifs, de se coordonner étroitement - devenant ainsi une prescription non pas formelle de l'entreprise mais interpersonnelle, voire propre au métier d'opérateur de montage. Il paraît alors nécessaire de créer les conditions pour que ces opérateurs développent un « travail d'organisation » au niveau du collectif et du « genre professionnel ».

La notion de « travail d'organisation » est également employée par G. De Terssac (2003 ; De Terssac & Lalande, 2002) pour conceptualiser les rapports professionnels. Ces travaux sont en lien avec les travaux de J.D. Reynaud sur la régulation des règles entre acteurs de l'entreprise. Le « travail d'organisation » renvoie ici au travail que font des personnes qui travaillent ensemble. Pour agir, les travailleurs « fabriquent » alors un travail collectif d'organisation de règles, de gestes, de langage. Le « genre professionnel » chez Y. Clot (1999 ; 2008) renvoie à cette dimension de partage de règles mais de manière beaucoup plus large que dans « l'ici et maintenant ». Il se rattache au métier et à son histoire qui renvoie aussi aux valeurs, aux sentiments, aux mémoires du métier. Ainsi le cadre d'analyse qui sera envisagé ici devra alors permettre aux professionnels d'être sur une logique de métier et de prendre collectivement en charge les questions du travail ordinaire, plus spécifiquement celles qui posent souci. L'idée sous-jacente est que la palette des « agir » du collectif, sans cesse élargie au fil des analyses, pourrait donner à chacun une contenance et devenir un instrument de travail collectif pour l'activité et la santé individuelle (Fernandez & al., 2003). C'est pourquoi le moyen de parvenir aux rapports entre santé individuelle et ressources collectives, peut se réaliser par l'examen des dilemmes du travail ordinaire qui « rongent » chacun d'entre eux. Le cadre de l'intervention doit donc s'inscrire dans « un espace de développement collectif de santé » (Reille-Baudrin & Werthe, 2010).

### 3.1.2. A quelles conditions un collectif participe-t-il à la santé de chacun ?

La plupart des recherches sur le collectif placent l'entraide comme un élément fondamental de prévention et positif pour l'individu et sa santé. Mais le collectif peut aussi être envisagé

comme déstructurant ou déstabilisant, voire destructeur si l'on en croit les travaux de D. Cru (1988) sur les stratégies collectives de défense. Le collectif peut être un élément déstabilisant pour l'activité individuelle, notamment lorsque les membres du collectif ne cherchent plus à remettre en question leurs règles (Flageul-Caroly, 2001 ; Quillerou, Morvan, Berthet & Guérin, 2008).

La majorité des courants sur la santé au travail semble s'orienter depuis quelques années sur la notion d'« entraide » entre collègues (notamment à partir des travaux sur le stress de Karasek & Theorell, 1990) pour expliquer la nécessité du collectif dans l'activité individuelle. Mais pour accroître les chances de développer la santé, il semble que le recentrage sur le contenu du travail (Miossec & al., 2010), et ce dans ces moindres détails, soit plus efficace et moins artificiel pour l'activité de travail. Même si c'est parfois plus difficile à mettre en place, la confrontation entre travailleurs sur des problèmes de métier permet de prendre soin du travail d'abord et de sa santé indirectement.

Le lien entre santé et organisation du travail n'est effectivement pas direct. C'est l'activité de travail, comme objet-lien dont la part psychologique ne se voit pas, qui joue un rôle majeur sur la santé. Nous supposons que lorsqu'un groupe de travailleurs n'arrive plus à surmonter les défis du travail réel, c'est que la fonction psychologique du collectif fait défaut. Ainsi en y renonçant, les travailleurs deviennent vulnérables face aux injonctions et à l'organisation du travail qui s'imposent à eux. Ce renoncement peut alors amener les travailleurs à en « faire une maladie » comme l'expression populaire l'exprime. C'est alors que l'on peut voir apparaître, dans un milieu de travail, de multiples atteintes du corps et/ou du psychisme.

Afin de répondre aux interrogations, tant des commanditaires que des opérateurs, nous pouvons alors nous demander comment et à quelles conditions l'intervention - la co-analyse de l'activité des professionnels avec l'intervenant en particulier - peut-elle les aider à construire un collectif de travail efficace ? Ces professionnels peuvent-ils surmonter les conflits interpersonnels qu'ils s'infligent entre eux et faire l'expérience de la transformation de leur activité grâce au collectif de travail ? A quelles conditions ? Avec quels obstacles ? Et enfin, comment ces possibilités de transformation peuvent-elles s'intégrer dans l'organisation du travail ? Dans quelles conditions peuvent-elles contribuer en retour au renouvellement progressif de leur activité et des autres activités convoquées ? L'intervention se déroulant dans un contexte de crise économique où la difficulté à se projeter et à investir pour l'avenir

se fait grandissante, est-il possible pour l'entreprise d'intégrer ces conditions dans son organisation du travail ?

Au plan de la recherche, quelles connaissances nouvelles peut-on apporter d'une part, sur les rapports entre collectif et activité de montage en îlot de production et d'autre part, sur les conditions et les processus de développement du collectif dans l'activité de montage ?

Dans les approches considérant l'action humaine comme riche et créatrice, il existe de nombreuses méthodes d'entretien où il est question de solliciter les travailleurs afin qu'ils puissent « expliciter » leurs savoirs « tacites » (Vermersch, 1994). Mais il est plutôt envisagé ici de faire vivre aux travailleurs, par le biais de notre intervention, une nouvelle expérience afin de transformer le vécu de l'action en un autre possible. C'est par ce processus de transformation de l'expérience et du vécu que le travailleur prend alors conscience des possibilités qui s'ouvrent à lui pour agir autrement (Scheller, 2003).

Le fait que l'homme développe, invente, crée des savoir-faire et connaissances extraordinaires pour réaliser sa tâche nous paraît être une voie intéressante. Nous pensons notamment aux travaux sur la « métis », en anthropologie (Detienne & Vernant, 1993 ; Salmona, 2010) ou psychodynamique du travail (Molinier, 2006 ; Dejours, 2009), sur « les stratégies » en ergonomie (Leplat & Hoc, 1983). Cependant, loin de sous-estimer cette puissance créatrice que nous cherchons à mettre en avant, l'homme n'a pas la toute puissance et peut aussi se retourner contre lui-même. C'est pourquoi nous pensons que les problèmes de santé dans le milieu du travail proviennent d'une dynamique complexe entre ce que produit l'organisation du travail sur le travail et ce que produit le travailleur sur son propre travail. Il nous faut alors chercher des méthodologies d'action qui puissent agir tant au niveau de l'organisation qu'au niveau des travailleurs, les deux étant liés. L'enjeu d'une recherche portant sur la question du collectif est de taille en psychologie du travail. Cela répond à des préoccupations tant théoriques sur le lien individu/social que pratique sur l'efficacité et la santé.

## 3.2. Rapports entre activité, collectif de travail et santé

### 3.2.1. La théorie de l'activité selon L. Vygotski et A. Léontiev

Dans l'approche privilégiée ici, l'activité humaine représente le concept lien entre le collectif et la santé. L. Vygotski (1934/1997) et A. Léontiev (1975/1984) sont les précurseurs des

théories de l'activité humaine dans une perspective historico-culturelle. L'activité est pour eux triplement dirigée : vers un objet, vers autrui et vers soi simultanément. L'activité humaine n'est alors pas envisagée comme une pensée avant l'action mais plutôt une manière dont le sujet s'appuie sur l'environnement et en particulier les artefacts et les personnes présentes pour penser sa propre activité. La notion de zone proximale de développement que conceptualise L. Vygotski (op. cit.) pour expliquer le développement de l'enfant, permet d'appréhender l'écart qu'il peut y avoir entre ce qu'un sujet réalise seul ou avec autrui. Les conséquences empiriques sont les suivantes : les phénomènes psychologiques sont alors étudiés dans leurs dynamiques de développement et ce notamment dans leurs rapports aux autres – comme l'enfant et son tuteur par exemple. C'est pourquoi la méthodologie d'intervention clinique de l'activité en psychologie du travail doit alors susciter le développement par l'intermédiaire d'autrui. Ainsi dans cette perspective historico-culturelle, le développement de l'activité humaine est envisagé tant comme objet de recherche que comme méthode où l'ambition est de provoquer de nouveaux développements (tels que l'apprentissage, la santé, etc. en fonction des objectifs et du problème à étudier).

Y. Engeström (1987 ; 1999) propose un prolongement de ces théories de l'activité dans le monde du travail. Il propose d'ajouter à la théorie de l'activité triplement dirigée d'autres formes de médiation (règles, division du travail, communauté) pour rendre compte du système d'activité collective. Il élabore une méthodologie d'intervention orientée vers les changements de l'activité, qu'il nomme « Change laboratory ». Il se démarque des approches « Workplace studies » (WPS) - comme celles décrites par L. Plowman, Y. Rogers & M. Ramage (1995) - car pour lui, rendre compte de l'activité n'est pas directement possible d'une part et centrer l'analyse sur les actions ne suffit pas d'autre part. De plus, l'analyse du travail n'est pas réalisée que par le chercheur mais avec les travailleurs et l'approche n'est pas basée uniquement sur la compréhension de « l'ici et maintenant ».

Y. Clot (1997 ; 1999) prolonge également les apports théoriques et méthodologiques de l'activité humaine de L. Vygotski et A. Léontiev. Ces apports sont aussi exploités pour comprendre les milieux du travail. Ainsi pour des raisons épistémiques et empiriques, l'intervention se fait en quatre phases pour tenter de provoquer indirectement les développements de l'activité : mettre en visibilité des soucis, problèmes, décalages, perturbations qui marquent des contradictions dans le milieu de travail ; intégrer ces tensions dans le dialogue pour trouver les contradictions intrinsèques à l'activité ; ouvrir d'autres opportunités, nouvelles médiations qui permettent le développement de l'activité ; rechercher

les ressources en situation de travail et les revisiter pour parvenir à des développements effectifs de l'activité. A partir de ces principes méthodologiques, qui sous-tendent une certaine théorie de l'activité humaine, l'activité collective est alors pensée comme un système d'activité, avec des buts d'actions différents pour chaque objet mais ayant en commun un mobile sous-jacent. Les buts des membres ne sont pas directement liés au mobile de l'activité collective mais contribuent à le transformer.

### 3.2.2. Le concept de santé selon G. Canguilhem

En lien avec les sources épistémologiques précédemment énoncés, la santé des travailleurs est envisagée non pas comme une préservation de toutes « maladies de l'homme normal » (Le Blanc, 2007) mais comme création de nouveaux moyens d'agir sur les maladies dont nous faisons tous l'épreuve un jour ou l'autre dans notre vie. Ainsi la santé ne se mesure pas par l'absence de maladie mais par le pouvoir de recréer ce qui est donné. G. Canguilhem défendait ainsi cette conception de la santé : « Je me *porte* bien, dans la mesure où je me sens capable de *porter* la responsabilité de mes actes, de *porter* des choses à l'existence et de créer entre les choses des rapports qui ne leur viendraient pas sans moi, mais qui ne seraient pas ce qu'ils sont sans elles. Et donc j'ai besoin d'apprendre à connaître ce qu'elles sont pour les changer. » (Canguilhem, 1984/2002, p.68). La stricte conservation de soi s'oppose à la santé tandis que l'accroissement du pouvoir d'action sur le milieu et sur soi-même la favorise. Ainsi les constructions défensives qui permettent à de nombreux travailleurs de rester "normaux" les diminuent pourtant simultanément (Clot, 1999b), car la "normalité" est en fait l'admission d'une norme exclusive, la simple adaptation à un milieu et à ses exigences, alors que se sentir en bonne santé c'est « se sentir plus que normal » (Canguilhem, 1984/2002, p.68).

La santé est un processus complexe pour lequel il faut trouver des moyens indirects pour comprendre ses mécanismes et son développement. Dans le milieu professionnel, enrichir les débats professionnels pour déceler les conflits d'activité permettra alors en retour de mieux comprendre les rapports entre santé et collectif. Pour faire face aux difficultés et aléas, le collectif de travail tente alors de faire « vivre » le métier, par les controverses sur les différentes manières de faire. Ainsi les travailleurs seront en mesure d'entretenir et de convoquer le rôle de chacun dans la prévention. Nous n'envisageons pas pour autant une approche « positive » de la santé qui tendrait au bien-être et concourrait alors à une vision naïve des conditions réelles de travail. Nous concevons la santé en termes de potentiel créateur de santé mais l'issue que peuvent trouver les travailleurs ne peut être déterminée et

envisagée uniquement positivement. C'est pourquoi nous parlons de son développement comme de ses empêchements. Il n'y a pas de vision linéaire du processus.

Ainsi le concept de santé en clinique de l'activité (Clot & Litim, 2008) prend ses racines dans les fondements épistémologiques de la thèse soutenue par G. Canguilhem (1966/2007).

### 3.2.3. Marge de manœuvre et pouvoir d'agir : entre le donné et le créé

Un premier bilan bibliographique a été réalisé (Quillerou, 2007) sur les notions qui permettent de formaliser l'initiative des travailleurs sur leur travail : comme l'autonomie en sociologie, les marges de manœuvre en ergonomie de l'activité et le pouvoir d'agir en psychologie du travail, clinique de l'activité.

La notion de marge de manœuvre est polysémique et engage tantôt la création par l'opérateur, tantôt le donné par les concepteurs et même parfois les deux s'entrecroisent dans les analyses (Quillerou, Morvan, Guérin & Berthet, 2008). Elle a été créée pour expliquer les enjeux de la situation de travail lors d'apparition de TMS. Ainsi le développement de ces maladies dans un milieu professionnel serait lié à la part d'initiatives que le travailleur peut prendre sur son travail. La notion du « pouvoir d'agir » recouvre la capacité de produire des événements dans la société et la nature. L'intervention de l'individu sur le monde transforme la notion d'événements, qui ne se réduit pas uniquement aux actions, et introduit la contingence humaine, l'incertitude et l'imprévisibilité dans le cours des choses. Cette notion a été proposée par P. Ricoeur en 1990 (Lhuilier, 2006) pour expliquer qu'à l'inverse la souffrance n'est pas uniquement définie par la douleur physique ou mentale, mais par la diminution, voire la destruction de la capacité d'agir. La souffrance serait alors une impuissance à dire, à faire, à raconter et à s'estimer. C'est un « empêchement », qui est ressenti comme une atteinte à l'intégrité de soi. Y. Clot (1999) parle également de la nécessité de construire du sens dans son travail et plus précisément dans le champ des TMS, de construire le sens de son geste. Ce sens accordé à son travail et à son geste se révèle être une dimension importante pour sa santé. Quand le travailleur se reconnaît dans son travail et qu'il est ensuite reconnu par les autres, collègues et/ou hiérarchiques, ce processus joue un rôle sur le rayonnement de son pouvoir d'agir. Il peut ainsi imaginer d'autres destins possibles dans son travail. A contrario, on peut se rendre compte que lorsqu'il y a des problèmes des TMS, la maladie ne s'explique pas uniquement par des gestes répétitifs mais aussi par des « mécanismes susceptibles d'amputer le sens du geste » (Coutarel, 2004, p.134). Dans l'exemple du travail à la chaîne, donner du



sens au geste n'est pas impossible, à condition de pouvoir « mettre de soi » dans son travail. Hubault et Bourgeois (2004) apportent une forte illustration sur le sens du geste, dans le secteur automobile. « Une leçon magistrale a été donnée par des peintres de boucliers de voiture à qui une équipe d'ergonomes restituait ses observations sur des postures « pénibles » (au regard des connaissances en physiologie et biomécanique, elles devaient être « pénibles »). Les peintres ont fait comprendre qu'ils ne ressentaient pas cette pénibilité, mais plutôt du plaisir à faire de la sorte : « il faut nous voir danser ! ». Ils ont fait comprendre aussi qu'à vouloir s'en mêler comme ça, les ergonomes risquaient, cette fois, de leur rendre pénible la vie au travail. » (Hubault & Bourgeois, 2004, p.42). Ils montrent ainsi comment les peintres avaient créé un sens artistique à leur geste, potentiellement salvateur pour leur santé. Les intervenants comprennent alors que derrière le travail cadencé des peintres de l'usine, les peintres avaient enrichi leur activité.

Entre l'ergonomie et la psychologie du travail, nous pouvons alors faire le lien entre la question des marges de manœuvre qu'il est nécessaire aux travailleurs et le pouvoir d'agir que ces derniers mettent à l'œuvre. En tentant d'ailleurs de rapprocher les marges de manœuvre aux dimensions du métier, on pourrait alors imaginer que chacune serait rattachée à la dimension soit impersonnelle, soit transpersonnelle, soit personnelle, voire interpersonnelle du métier. Les deux premières dimensions étant du côté de l'institué seraient le « donné » pour l'activité alors que les deux dernières seraient du côté du « créé » de l'activité par les travailleurs. Nous retrouvons alors notre premier constat concernant la définition de marges de manœuvre dans les textes ; c'est-à-dire soit plus du côté du donné, soit du côté du créé. Le pouvoir d'agir serait alors la manière dont le travailleur va miser sur les différentes marges de manœuvre « données » pour agir sur sa situation de travail et en créer de nouvelles.

F. Coutarel (2004) proposait de mettre en place une démarche de prévention et de conception des situations de travail, basée sur la recherche de marges de manœuvre. Il reprend notamment la proposition de la clinique de l'activité en ne considérant pas uniquement les gestes répétitifs dans la survenue de TMS, ni même la dimension organisationnelle de l'entreprise mais en prenant en compte également les « mécanismes susceptibles d'amputer le sens du geste » (Coutarel, 2004, p.134). En effet, « le geste est répétitif chaque fois que le mouvement est amputé de ses possibilités de développement » (Clot & Fernandez, 2005, p.75). La répétition du geste n'est alors pas définie sous le même angle et envisage la dimension psychologique du travail comme majeure dans l'action. Cela signifie donc que si le travailleur renonce à dépasser, créer de nouvelles « normes », de nouvelles manières de faire

en se confrontant aux autres collègues, alors il emprunte une voie de la « répétition avec répétition » (Clot, 2008) qui l'empêche de penser et l'enferme dans un seul geste perdant tout son sens.

En psychologie clinique de l'activité de travail, les TMS sont ainsi envisagés comme une pathologie du développement des gestes (Clot & Fernandez, 2005) et particulièrement liés au travail du collectif. L'activité étant modélisée comme une interdépendance entre les processus corporels et psychiques, le geste sera donc considéré dans sa globalité (physique, social et psychologique). Il sera alors soutenu que l'hypersollicitation de l'organisme (répétitivité et effort physique) résulte de l'hyposollicitation de l'activité et du corps au sein d'une activité. Les réorganisations du travail, sources de tensions, constituent immanquablement une épreuve pour les opérateurs. Les normes en usage avant la réorganisation n'étant plus efficaces, les opérateurs doivent s'engager collectivement dans un travail de création de nouvelles normes. Le collectif se confronte alors, de fait, à un examen de son travail et de sa santé. Mais dispose-t-il de ressources suffisantes pour s'engager dans la transformation du travail ? Comment se construit-il de nouvelles ressources ? Ou plutôt comment chaque individu trouve des ressources dans le collectif pour développer son activité et sa santé ?

L'analyse psychologique des interactions et des mouvements dialogiques – signifiant les déplacements d'objets de discussion au cours du dialogue - sera notre moyen de compréhension du développement de l'activité de travail et de création de nouveaux liens entre les choses jouant un rôle pour la santé. En prenant appui sur les théories de l'activité de A. Léontiev (1975/1984), Y. Clot (2000) développe les notions d'activité réelle et d'activité réalisée. En effet, il paraît nécessaire de ne pas se limiter à l'activité réalisée mais également à l'activité réelle à laquelle pense chacun des sujets : ce qui est voulu, souhaité ou détesté, ce qui paraît possible et impossible pour le sujet, ce qu'il n'ose pas faire ou qu'il ne voudrait pas faire. Tous ces « résidus » de l'activité font bien partie du réel du travail car bien présents en chacun des travailleurs. La mobilisation subjective joue un rôle important dans l'activité et il est nécessaire de la prendre en compte dans l'analyse, sans vouloir chercher à l' « extraire » mais seulement entrevoir comment elle se transforme. Ainsi saisir l'occasion d'un renouvellement des investissements psychiques est producteur de sens et d'efficacité dans le travail. Liés à la conception de la santé exposée ci-dessus, nous envisageons les développements et les empêchements du collectif comme des moyens pour les travailleurs de construire ou de réhabiliter le « genre professionnel » - qui rassemble des règles de métier qui obligent autant qu'elles aident dans l'activité de travail.

### 3.2.4. La double fonction du collectif de travail

Le collectif est une instance permettant de faire le lien entre l'activité individuelle, le métier et la santé. Cette recherche tente alors de comprendre et d'expliquer la complexité de l'activité humaine sous un certain angle, avec une certaine conception de l'homme comme celle défendue par L. Vygotski (1926/2010). Ainsi « Dans la perspective que nous adoptons en clinique de l'activité nous cherchons à comprendre la dynamique d'action des sujets. C'est pourquoi nous choisissons de faire, avec les collectifs de travailleurs, une co-analyse qui mise sur un développement aussi bien des sujets, du collectif que de la situation. À partir d'enquêtes menées dans l'industrie automobile et agro-alimentaire, dans le secteur de la santé et des transports ferroviaires (Clot, 1995 ; Clot, 1999 a), de la distribution du courrier (Clot, Scheller & al., 2000) et dans le secteur de la validation des acquis professionnels (Clot, Ballouard & Werthe, 1998 ; Magnier & Werthe, 1997) nous faisons ce constat : seuls ces collectifs eux-mêmes peuvent opérer des transformations durables de leur milieu de travail. Notre tâche, à la fois plus modeste et plus exigeante sur le plan scientifique, est de seconder leurs efforts pour élargir leur propre rayon d'action, c'est-à-dire le développement de leur activité qui est l'objet même de notre recherche. » (Clot, Faïta, Fernandez & Scheller, 2000, p.1).

Il n'est pas envisagé de se centrer sur les effets directs du travail sur la santé car elle est toujours médiatisée par la singularité du sujet. La santé est individuelle. Mais il est question de se centrer sur le travail dans toutes ses dimensions et sa complexité pour élaborer les conditions nécessaires de développement de ressources collectives afin d'agir sur la situation de travail qu'il recrée. Les relations qu'entretiennent l'organisation, le travail collectif et la santé des salariés, constituent une problématique complexe. Nous proposons de nous inscrire dans une approche qui envisage l'organisation comme une ressource indispensable pour les salariés, dépassant ainsi la simple mise en cause des effets indésirables. Dans ce type d'organisation en îlots, comme le cas du travail ouvrier qui sera étudié ci-après, la question qui se pose aujourd'hui est la suivante : comment prendre soin de la santé au travail ? Il s'agit d'orienter notre intervention de façon à généraliser au sein des collectifs une posture réflexive sur leur travail, afin que chacun trouve, dans les ressources collectives, des solutions de transformation au quotidien et garantir ainsi la vitalité de son activité et de sa santé.

L'activité personnelle n'a de sens que dans son rapport aux activités collectives. Plus encore, « il existe, entre l'organisation du travail et le sujet lui-même, un travail de réorganisation de

la tâche par les collectifs professionnels, une re-création de l'organisation du travail par le travail d'organisation du travail collectif » (Clot, 2000a, pp. 273-274). En ce sens, « la réélaboration des règles est un moyen de résoudre des contradictions, des conflits » (Caroly & Clot, 2004, p. 50), c'est-à-dire un instrument de travail pour chacun des professionnels. On comprend que dans cette perspective, nous concevons l'activité collective du collectif de travail comme « une source de développement des ressources lorsque le sujet individuel affronte les conflits de buts » (id., p. 52). Cet instrument collectif peut être défini comme le genre professionnel : « ce sont les règles de vie et de métier pour réussir ce qui est à faire, des façons de faire avec les autres, de sentir et de dire, des gestes possibles et impossibles dirigés à la fois vers les autres et sur l'objet » (Clot, 1999, p. 44). Cependant, on ne peut pas le réduire à un ensemble de règles car, « il transporte l'intégrale des équivoques que son histoire y a laissé persister et qu'elle ne cesse de renouveler ; ou encore tout ce sur quoi les générations successives de professionnels ont buté, obligeant chacun, dans cette œuvre d'interprétation collective et singulière, à mettre du sien » (Clot, 2000a, p. 33). Appréhendé de la sorte, le genre professionnel a une fonction psychologique : il rend l'action possible. Aussi, « quoi qu'il en soit, c'est le travail du collectif sur lui-même qui peut seul conserver et développer la double fonction du genre professionnel : sa fonction sociale et sa fonction psychologique. En effet, sa fonction sociale est d'être une ressource potentielle pour l'entreprise et la transformation des situations de travail et sa fonction psychologique est de soutenir l'activité individuelle et le développement de son pouvoir d'agir.

Pour soutenir cette thèse, nous nous appuyerons sur une intervention réalisée dans une entreprise de logistique automobile auprès d'opérateurs de montage de pare-chocs. Les opérateurs sont polyvalents sur toute une ligne de montage et déplacent eux-mêmes le pare-chocs et se partagent entre eux les différentes opérations. Ils doivent ainsi réaliser ce travail collectif qui demande de pouvoir « faire ensemble » la production, de coopérer suffisamment et d'être coordonnés dans leurs gestes afin de ne pas se gêner. Ces nouvelles méthodes de travail en « îlot » transforment profondément le travail ouvrier, où les règles de métier s'étaient élaborées pour tenir la cadence de la chaîne de montage et pour détourner l'enchaînement que provoquait le convoyeur automatique<sup>9</sup>. Les formes d'organisation de la

---

<sup>9</sup> A ce propos, un ancien ouvrier (Durand, 2006) de l'automobile qui a travaillé toute sa carrière chez le constructeur Peugeot à Sochaux, a écrit son parcours de vie professionnelle à travers les différentes époques, des années 1970 aux années 2000. Il décrit de nombreuses histoires du quotidien, des manières de travailler et de tenter par différents moyens - collectivement élaborés - de contourner la prescription pour faire le travail.

production en « îlot », surtout observées chez les équipementiers et autres fournisseurs des constructeurs automobiles, ont profondément changé le métier d'ouvrier. D'abord cette nouvelle configuration du travail permet aux opérateurs de ne plus être « enchaîné à un poste » - comme le souligne une opératrice ayant connu le travail à la chaîne - et de pouvoir « travailler en équipe » selon leurs termes. En effet, n'ayant plus de convoyeur, ce sont eux qui déplacent les pièces de poste en poste et ont la possibilité d'échanger, de discuter avec les collègues avec davantage le sentiment de réaliser ensemble une même tâche. Bien que cela paraisse une avancée - en termes de conditions de travail - face à l'automatisation du convoyeur, on observe toutefois une augmentation des pénibilités physiques due au port de charges et aux déplacements de postes en postes avec la pièce. De plus, on observe de nombreuses situations d'exclusion où les opérateurs se chargent eux-mêmes d'inclure ou non les collègues au « rythme collectif ». Par un recours massif à des intérimaires, qui implique un turnover presque hebdomadaire, la question des possibilités de « construire du collectif » se pose vraiment.

La problématique de recherche repose donc sur le questionnement suivant : comment l'élaboration d'un collectif de travail se fait-il dans les conditions actuelles de travail (turnover, nouvelles lignes de production, etc.) ? Comment s'organise-t-il, se fragilise-t-il parfois et finalement arrive-t-il à se protéger ? Ainsi, dans l'intervention, qu'est ce qui nous permet ou pas de développer le « genre professionnel » des travailleurs pour préserver la santé de chacun ? Cet intérêt est donc né d'une intervention menée dans une entreprise de logistique automobile concernant l'activité d'opérateurs de montage de pare-chocs, dans des lignes de production en « îlot ». C'est aussi par cette intervention que la question de la sous-traitance en cascade et du recours à l'intérim s'est posée pour nous. Face à un turnover important, la question de l'instabilité des collectifs et de ses possibilités d'agir se pose.

### **Rappel synthétique de la partie théorique**

Dans cette première partie de la thèse, il était question de situer la recherche au regard des transformations du monde du travail et de mieux cerner notre périmètre d'intervention : l'industrie et le travail de montage par les opérateurs. En lien avec les questions actuelles des modes d'organisation de la production dans les entreprises et les bilans statistiques sur la santé au travail, il a été présenté les enjeux pour la recherche. Partant de la question du lien entre collectif et santé, il a été réalisé une revue de littérature sur les concepts de collectif, d'activité, de métier et de santé afin de mieux cerner l'approche théorique soutenue : la théorie développementale de l'activité appliquée en psychologie du travail dans une perspective clinique de l'activité. Il était également important de situer cette recherche au regard des démarches actuelles concernant la prévention des risques professionnels, particulièrement les risques de TMS. Ces maladies sont devenues une préoccupation majeure dans nos disciplines du point de vue tant de l'intervention que de la recherche. S'intéressant ainsi au monde industriel et aux problèmes qu'il soulève en termes de transformations (sous-traitance, intérim, nouveaux modes d'organisation de la production), cette partie permet alors d'aborder le terrain de la recherche : une entreprise de logistique automobile, sous-traitante de dernier niveau, ayant recours massivement à l'intérim pour les activités de montage et concevant le travail de production en « îlot ». La question est donc de savoir quelles peuvent être les modalités nécessaires à la construction d'un collectif d'opérateurs qui puissent participer à la transformation de conditions délétères pour la santé. Il était utile de poser les premiers jalons de la thèse en positionnant ce travail du point de vue sociétal puis théorique afin de mieux comprendre les raisons qui nous ont amené à réaliser le travail de terrain présenté ci-après.

**Deuxième partie :**  
**Terrain & Méthodologie d'action**

# CHAPITRE 1 : Cas d'une entreprise de logistique automobile

L'intervention sur laquelle s'appuie cette thèse, s'est déroulée dans une entreprise de logistique automobile, sous-traitant de dernier rang. Ce chapitre sera dédié à la description du « terrain » et du travail d'intervention. Dans un premier temps, il sera présenté l'entreprise, la commande<sup>10</sup> et le contexte dans lequel elle a été formulée. Différents événements de l'intervention permettront aussi de resituer les évolutions de nos propositions à l'entreprise et de notre cadre d'analyse. Il sera précisé les évolutions du côté de l'entreprise concernant la commande puis les demandes que l'intervention a suscitées chez différents acteurs de l'entreprise. Le travail des opérateurs de montage sur pare-chocs sera ensuite analysé. A travers l'ensemble des données, une synthèse de l'analyse de l'activité sera présentée. Cette synthèse sera l'occasion de suivre par la suite les évolutions de l'intervention et de la posture de l'intervenant, s'inscrivant dans une perspective ergonomique d'abord puis clinique de l'activité en psychologie du travail ensuite.

## 1.1. Présentation de l'entreprise et de son secteur d'activité

L'entreprise appartient à un grand groupe français dans l'organisation du transport et de la logistique. Le site sur lequel nous sommes intervenus est spécialisé dans la logistique automobile et représente le site principal de la branche « automobile » de la filiale Logistique. On y compte entre 200 et 250 salariés. Sur ce site, la direction et certains responsables fonctionnels tels que les services de la qualité-sécurité, commercial et ressources humaines ont leur bureau. Cette entreprise de logistique diversifie son activité depuis une dizaine d'années en s'orientant vers de nouvelles prestations de service pour ses clients, les équipementiers automobile. A la demande du constructeur automobile (donneur d'ordre de rang 1), les équipementiers (donneurs d'ordre de rang 2, et sous-traitants de rang 1) souhaitent que les pièces soient assemblées « au dernier moment pour avoir les bonnes

---

<sup>10</sup> Le terme de commande est employé ici pour désigner la Demande qui est explicitement formulée par les personnes qui nous font entrer dans l'entreprise, ceux qui nous « passent commande ». Il s'agit de concepteurs, de dirigeants, de représentants du personnel, etc. Dans notre cas, le porteur de la commande est le responsable Projets d'une des branches du groupe.

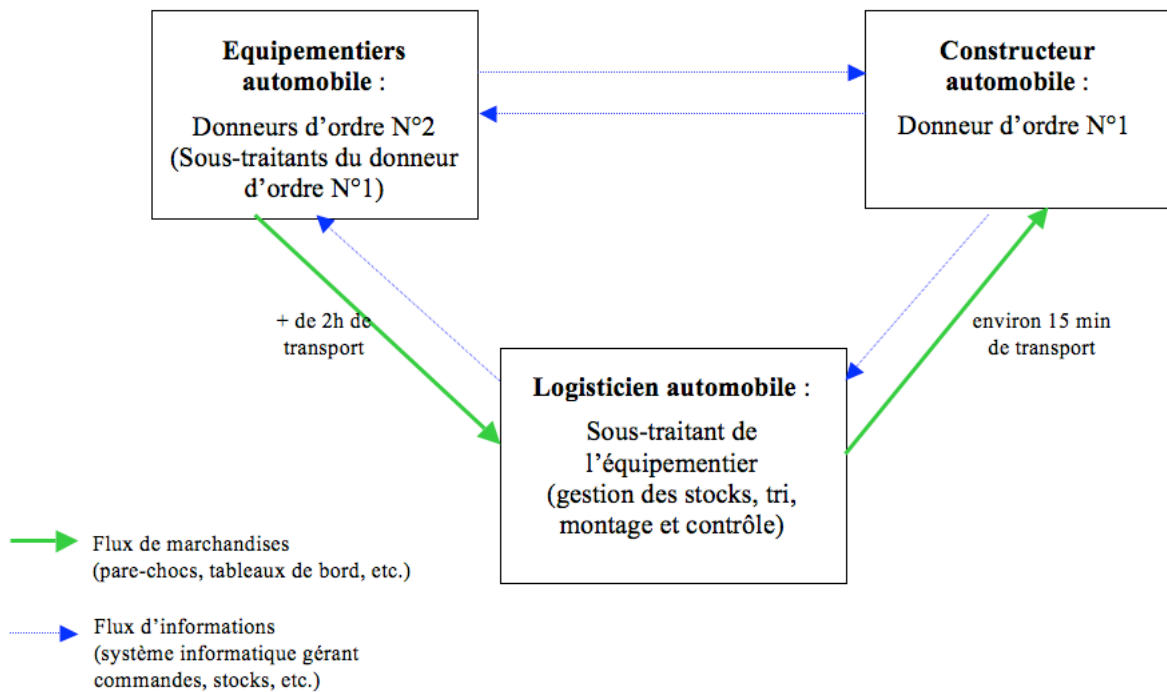


références, au bon endroit et au bon moment sur la ligne de fabrication du constructeur ». L'entreprise logistique (sous-traitante de dernier rang) a donc élargi son domaine de compétences au montage-assemblage de pièces, représentant une diversité d'options pour le montage final de l'automobile (pare-chocs, tableaux de bords, pare-brise, panneaux de porte, etc.). Ce mode de production se réalise en flux tendu, et plus particulièrement en « flux synchrone »<sup>11</sup>, c'est-à-dire synchrone à la production du constructeur. Pour cette entreprise logistique, c'est une activité jugée très rentable. Ce phénomène de sous-traitance en cascade représente néanmoins un coût par les exigences accrues de travail d'organisation (de division du travail, de coordination, etc.) qu'elle génère. Cette activité est typiquement un système de production qui allie un travail de production de masse et une spécialisation des opérations pour chaque produit en fonction de la commande du client : un couplage entre industrie et service. De plus, le site en question est situé à « 15 minutes de route » du constructeur, à sa demande, afin de pouvoir répondre aux demandes le plus rapidement possible en diminuant les risques du temps de transport.

La gestion de la marchandise s'effectue dans une relation triangulaire entre les deux donneurs d'ordre (le constructeur et l'équipementier), qui eux affichent une politique de « Lean production ». Les pièces sont transportées par camions dans des conteneurs de l'équipementier. Ces pièces sont stockées, triées, montées, contrôlées et gérées jusqu'à la livraison chez le constructeur (Figure 2). On assiste à une sous-traitance « en cascade » (CNT, 2002) où le sous-traitant de rang 1 devient lui-même donneur d'ordres (N°2).

---

<sup>11</sup> Le flux synchrone implique que ce soit le donneur d'ordre N1 qui demande à ce que la production de son sous-traitant, donneur d'ordre N2, arrive en temps et en heure à un endroit précis de ses lignes de production. Ainsi, le donneur d'ordre N1 n'a pas de stocks à gérer.



**Figure 2 :** Schéma explicatif de la relation de sous-traitance et des flux de marchandises et d'informations entre les trois entreprises.

L'entreprise logistique est composée de différents ateliers appelés « cellules » qui permettent de différencier les pièces, voire de garantir à un client l'exclusivité et le secret du process ou de la pièce. Chaque cellule représente donc une activité particulière (ex : les tableaux de bord) ou un client en particulier. Les exigences des clients sont très diverses et demandent une très grande coordination entre les acteurs de l'entreprise pour pouvoir y répondre uniformément, sachant qu'ils peuvent avoir à gérer une dizaine de clients par site pour le personnel opérationnel du site et une cinquantaine de clients en parallèle pour le personnel fonctionnel (qui gère plusieurs sites). Le travail en cellule est réalisé par des équipes hétérogènes, mêlant différents métiers de la logistique et de l'industrie automobile. Il y a notamment :

- des caristes qui s'occupent de gérer, classer, trier et ranger les pièces tant « physiquement » à l'aide de chariot élévateur qu'informatiquement,
- des conducteurs routiers dont leur rôle est de « charger » la marchandise dans des camions à l'aide d'un chariot élévateur, et de « transporter » cette marchandise au bon endroit et au bon moment chez le constructeur. Ils « déchargent » ensuite la marchandise dans un « sas » dédié à la logistique provenant des sous-traitants et la

déposent dans le bon ordre des commandes à proximité des portes d'entrée du bord de ligne,

- des opérateurs de montage-assemblage qui suivent précisément les commandes du constructeur, contrôlent les pièces, réalisent le montage des options spécifiques à chaque produit et « encyclent » les produits pour les placer ensuite sur le quai de chargement.

Historiquement le cœur de métier de l'entreprise est le transport logistique. Les conditions de travail des opérateurs de montage n'étaient pas au cœur de leur préoccupation par manque de connaissance du métier et l'absence de représentants du personnel pour ce type d'activité. Mais depuis quelques années, les contrats de montage et son activité de production ont très fortement augmenté. D'un entrepôt de logistique à la base, elle a dû aménager ses espaces de travail afin de répondre aux exigences de ses clients, notamment par la mise en place de lignes de montage et de contrôle de pièces (au sein des « cellules » de stockage et à proximité des quais de chargement). Devant la croissante demande et l'augmentation des contrats de production, l'entreprise a été rattachée à la branche Automobile. En effet, devant certaines incohérences entre leurs pratiques et les exigences de la convention « Transports », les dirigeants ont fait le choix depuis quelques années de passer à la convention « Logistique » puis récemment à celle de l'« Industrie Automobile ». Les clients ont d'ailleurs exigé que l'entreprise soit certifiée ISO TS, certification dédiée à l'industrie automobile. Ils ont réussi tant bien que mal à mettre en place cette certification depuis 3 ans. C'est une entreprise qui a connu de nombreux bouleversements tant du point de vue de son identité que du point de vue du travail et de ses métiers. Depuis notre arrivée dans cette entreprise, de nombreux changements ont modifié l'organisation tant au niveau du groupe, de la filiale, de la répartition des sites, de l'organigramme (avec notamment une nouvelle répartition des services par site) qu'au niveau du site avec des créations de poste et des recrutements d'ingénieurs de l'automobile, déplacements des bureaux des services supports vers le siège, etc.

La montée de l'activité de montage-assemblage a eu en effet beaucoup d'impact sur l'entreprise et a modifié également la relation avec les clients équipementiers. Ce que nous pouvons noter, c'est notamment la présence du client de plus en plus insidieuse sur le terrain, au sein des cellules de production. Par exemple, dans la cellule de montage de pare-chocs, les professionnels de cette entreprise travaillent en présence d'autres salariés de l'équipementier,

dont certains y travaillent quotidiennement tels les retoucheurs de peinture. Mais il y a également une présence ponctuelle mais récurrente d'un coordinateur des relations entre le constructeur, le logisticien et l'équipementier pour qui il travaille. Lors de la mise en place de nouveaux projets, qui ont lieu tous les trois ans environ (avec parfois des chevauchements avec plusieurs projets), de nombreux ingénieurs et auditeurs de l'équipementier et parfois du constructeur viennent observer le travail des opérateurs de montage.

Devant la durée des contrats commerciaux, qui équivaut à la durée de vie d'un véhicule – entre 3 et 4 ans – l'entreprise a fait le choix jusqu'à présent de ne pas prendre le risque d'embaucher un nombre important d'opérateurs de montage au vu de la flexibilité des demandes des clients, de la variabilité de production du constructeur et de la remise en jeu des contrats à chaque nouveau produit. Ainsi les opérateurs de montage-assemblage sont majoritairement des intérimaires, contrairement aux caristes et conducteurs qui sont tous embauchés en CDI. L'entreprise compte environ 50% de personnel intérimaire.

C'est dans ce contexte de sous-traitance « en cascade » que cette entreprise doit répondre aux besoins multiples des clients, notamment celui de livrer les bonnes pièces, au bon moment et au bon endroit sur les lignes de montage. L'entreprise assure alors l'approvisionnement des pièces jusqu'au bord des lignes de production chez le constructeur. Ces exigences ont donc des conséquences du point de vue de la réalisation concrète du travail pour lesquelles un certain nombre de cadres s'interrogent. Notamment des questions autour de la santé des opérateurs ont commencé à inquiéter, même si dans ce cadre de contraintes multiples, les opérateurs produisent un travail de qualité. C'est dans cette conjoncture que l'entreprise décide de formuler une « commande » à des spécialistes en santé-travail.

Nous nommons ici « commande », la prescription qui nous est adressée pour intervenir dans l'entreprise auprès d'une activité de travail qui n'est pas directement celle du prescripteur de l'intervention, mais souvent celle de subalternes. C'est une définition très proche de celle de la « Demande » formulée en ergonomie (Guérin & al., 1991) mais que la clinique de l'activité en psychologie du travail a trouvé bon de distinguer des demandes énoncées par les travailleurs, de façon moins officielle mais directement liées à leur travail.

## 1.2. La commande de l'entreprise

C'est ainsi que nous avons été sollicités en 2007 - en tant que chercheurs INRS<sup>12</sup> - d'abord par le président du CHSCT, qui était le responsable logistique du site en question, qui nous signalait son inquiétude pour l'avenir concernant la santé des opérateurs. Il précise notamment sa préoccupation pour les opérateurs de la cellule « pare-chocs » qui représentaient le plus fort nombre d'opérations de montage. Il dit s'inquiéter depuis quelques temps des problèmes de santé chez les opérateurs de montage. Il constate une augmentation de l'absentéisme liée aux arrêts maladies des opérateurs embauchés (ex : dans une équipe de 5 opérateurs en CDI, 2 avaient été en arrêt maladie récemment) et l'apparition de restrictions médicales (concernant deux opératrices, dont une qui sera jugée inapte pour ce poste par le médecin du travail). Précisément, cette commande s'inscrivait dans un contexte d'apparition de restrictions médicales et d'arrêts maladies pour des douleurs lombaires, aux membres supérieurs et parfois même aux membres inférieurs mais l'entreprise n'enregistrait aucune déclaration de maladie professionnelle.

Ce président du CHSCT formulait alors ce problème de la manière suivante « *on sait aujourd'hui que ça marche bien, que c'est l'activité qui nous a fait le plus progressés mais... devant la pénibilité que représente ce travail, on se demande quelles peuvent être les répercussions en termes de santé. On a une population jeune qui pour l'instant ne présente pas de problème mais sur du long terme ?* ». En effet cette activité de montage de « pare-chocs » est la fierté de l'entreprise comme peuvent en témoigner les posters affichés sur les murs du couloir des bureaux où on voit apparaître le travail des opérateurs de montage de pare-chocs.

---

<sup>12</sup>L'INRS (l'Institut National de Recherche et de Sécurité pour la prévention des accidents du travail et des maladies professionnelles) est une association loi 1901 financée par la CNAM, qui intervient gratuitement dans les entreprises pour le compte de la recherche en santé-travail et de l'institution de prévention.

Puis nous découvrons, au cours des premiers entretiens, que cette réflexion était partagée par d'autres collègues, non pas au niveau opérationnel comme il pouvait le voir en tant que responsable logistique, mais également du côté de la conception en amont des situations de travail. En effet lorsque nous rencontrons les membres du service Etudes et Méthodes, nous notons qu'ils formulent à plusieurs reprises leurs interrogations et incertitudes envers leur méthode de conception et leurs empêchements devant les injonctions des clients. Un des membres du service Etudes et Méthodes, le plus intéressé par notre démarche – qui deviendra d'ailleurs notre commanditaire principal - nous adresse alors la question suivante : « *A partir de combien de gestes les opérateurs vont-ils avoir des TMS ?* ». Il exprimera aussi plus tard qu'il a dans l'idée de construire un argumentaire suffisamment documenté sur certains points, face aux demandes du client.

Alors que nous commençons notre intervention, l'entreprise a subi des réorganisations qui redistribuaient les fonctions et les rôles de chacun. Certains changements auront un impact fort sur le cadre de notre intervention. Le premier sera le départ du président du CHSCT de l'entreprise dont on ne trouvera pas de successeur pour soutenir notre proposition. C'est à ce moment précis que l'intervention aurait pu toucher à sa fin. Mais un second changement important viendra tout remettre à jour puisque la direction choisit de scinder le service Etudes et Méthodes en deux afin de former un service distinct entre la conception du produit et le process. C'est alors qu'un des concepteurs du service, celui qui formula le plus précisément sa question du lien conception-santé, devient responsable des méthodes. Ce service sera renommé par la suite « Projets et Achats ». Ce concepteur décide de reprendre « le dossier » concernant nos premières propositions d'intervention et souhaite soutenir une démarche d'analyse ergonomique du travail. C'est alors qu'en tant que responsable Projets et Achats de l'entreprise logistique, il devient « porteur » de la commande non seulement au sein de l'entreprise mais également auprès de la direction du groupe étant donné sa progression hiérarchique.

Lors de nos différentes entrevues, ce responsable Projets formule à plusieurs reprises les difficultés pour intégrer la prévention dans la conception des nouveaux espaces de production et de circulation dans l'atelier. Comme précédemment énoncé, l'entreprise se trouve être dans une position de sous-traitance de dernier rang. Elle reçoit alors autant d'injonctions émanant de ses clients que des constructeurs. Spécifiquement pour l'activité de « pare-chocs », l'entreprise de logistique ne décide pas directement de la conception ni des équipements, ni des machines, ni des modes opératoires. Les dirigeants et cadres sont en constante discussion

avec les clients et tentent d'être malgré tout le plus en amont possible et le plus au courant des choix réalisés par les clients et constructeurs. Pour cela, le responsable Projets nous a sollicité afin de mieux connaître la situation de travail et ses risques afin d'avoir suffisamment d'arguments lors de négociations avec les clients. Comme le formulait nombre de ses collègues cadres, la situation de travail qui lui semblait la plus représentative de la pénibilité au travail dans l'entreprise et celle qui lui paraissait la plus complexe à concevoir était le travail d'opérateurs de montage de pare-chocs. A sa question de départ « *A partir de combien de gestes les opérateurs vont-ils avoir des TMS ?* », nous avons tenté de proposer dans un premier temps la réalisation d'un bilan des conditions de travail des opérateurs de montage de pare-chocs et de se détacher de sa recherche de la solution « prêt-à-l'emploi ». Ainsi notre proposition faisait également écho à la première commande formulée par l'ancien président du CHSCT.

### 1.3. L'histoire de l'intervention

Afin de mieux comprendre le déroulement et les déplacements opérants qui ont été réalisés par les acteurs de l'entreprise, il paraît important de reprendre succinctement l'histoire de l'intervention depuis nos premières rencontres avec les membres de l'entreprise. En effet comme le proposent Albert, Coutarel & al. (2008), il semble important de partager les détails précis des interventions car « la description du contexte et du processus (permet) d'interpréter les résultats obtenus. Le climat social difficile, l'histoire récente en termes de conditions de travail, le développement économique de l'entreprise sont des éléments majeurs du contexte pour comprendre la démarche » (op. cit., p.1). Ils constatent que « trop de travaux relatifs aux interventions en milieu de travail sous-estiment l'intérêt de telles descriptions. Les possibilités de généralisation des éléments de la démarche sont alors rendues délicates. » (op. cit.)

Il s'agit ici d'une intervention menée dans cette entreprise de logistique automobile depuis 2007, avec une approche ergonomique d'abord puis clinique de l'activité depuis 2008 sur le travail d'opérateurs de montage de pare-chocs. Le souhait du commanditaire a guidé notre intervention pour engager une démarche de prévention pouvant servir aux futurs projets de conception. Nous exposerons alors l'histoire de cette intervention en deux temps, qui correspond tant au développement de l'activité du commanditaire qu'au développement de l'activité de l'intervenante.

La commande, portée finalement par le responsable Projets et Achats, était orientée au départ vers l'intégration de connaissances du travail et de la prévention des risques professionnels dès la conception de nouveaux projets. Quelques temps après cette première intervention, commanditaire principal (responsables des méthodes) comme intervenant, avons émis le souhait de continuer ce travail. Une autre proposition a permis d'engager un travail de co-analyse en clinique de l'activité. Ainsi depuis 2008, nous avons élaboré une autre perspective d'analyse du travail (Quillerou-Grivot, Clot & Morvan, 2010) et tenté d'ouvrir des questions autour de la santé, des gestes professionnels et de l'organisation du travail afin de repérer plusieurs leviers d'action pour la prévention tant en conception qu'en production pour et par les opérateurs eux-mêmes.

Afin de permettre la diffusion de l'analyse du travail et des questions qu'elle soulève du point de vue du travail et de la santé, nous avons alors constitué avec le commanditaire un comité de pilotage lors de la mise en place de l'analyse clinique de l'activité en psychologie du travail. En effet, la critique que nous pouvons faire à cette première partie de notre intervention en 2007, est de ne pas avoir incité le commanditaire à constituer un groupe de concepteurs et dirigeants pour qu'il puisse ne pas porter seul les résultats de notre analyse nécessitant d'engager des actions au sein de l'entreprise. En effet lorsque nous intervenons, ergonomes comme clinicien de l'activité en psychologie du travail, nous avons très souvent comme règle de métier de tenter de créer une instance de pilotage constituée des personnes porteuses d'une demande ou susceptibles de l'être, ou plus précisément d'une commande qui nous a été faite. Ce que nous nommons « instance » dans l'intervention regroupe l'ensemble des personnes de l'entreprise participant de près ou de loin à l'analyse du travail. Même si cette règle est grandement partagée, avec notamment les travaux en ergonomie comme référence (Guérin & al., 1991), nous pensons qu'il existe une diversité de pratiques et différentes postures. Lors de la première phase de l'analyse ergonomique, nous engageons notre point de vue sur le travail des opérateurs et nos connaissances en termes de santé afin de convaincre les commanditaires qu'il était nécessaire d'agir. Nous leur avons proposé alors des pistes de recommandations, à la manière d'un prescripteur finalement. Or dans une deuxième phase, notre posture s'orientait différemment après les premiers résultats du diagnostic ergonomique et du désarroi dans lequel se trouvaient les concepteurs. L'intervention devenait alors pour nous contre-productive. C'est pourquoi nous avons souhaité nous engager par une autre forme d'intervention permettant d'envisager le groupe de pilotage comme une instance d'analyse sur leurs propres actions de concepteurs ou dirigeants, à partir de la co-analyse avec



des opérateurs, afin d'y entrevoir d'autres alternatives possibles à différents niveaux organisationnels. Autrement dit, il s'agissait de créer un lieu où les concepteurs et dirigeants pouvaient eux-mêmes expérimenter et construire, par le biais de notre méthodologie, des recommandations et envisager de les mettre en place dans leur activité quotidienne.

Nous avons alors traversé, durant cette première phase de l'intervention, autant de questions d'interventions, notamment du côté des effets de nos actions, que des questionnements sur notre conceptualisation de l'activité humaine et notre manière de conduire une analyse du travail. Une même discipline est portée par des épistémologies et méthodologies très différentes. Ainsi nous avons alors parcouru plusieurs d'entre elles à travers une même intervention, qui est certainement la source du développement de notre propre activité. Ainsi nous nous sommes orientés de plus en plus vers des approches cliniques en ergonomie et psychologie du travail (Clot & Leplat, 2005) car elles paraissaient le plus appropriées à la façon dont nous souhaitions contribuer à notre discipline et à la manière dont nous souhaitions agir sur le terrain.

Ainsi l'intervention a été co-construite au fil des demandes et des interrogations réciproques. Le schéma ci-dessous (Figure 3) permet de resituer les différentes étapes et de synthétiser les demandes ayant fait l'objet d'une intervention. Aujourd'hui, cette intervention continue avec notamment une nouvelle demande des chefs d'équipe, soutenue par une commande de la responsable des ressources humaines. D'autre part, les concepteurs méthodes et études nous ont sollicités à la fin de l'intervention pour réaliser une co-analyse de leur métier de concepteur, à la manière dont les opérateurs l'ont réalisée.

## CADRE D'INTERVENTION ET HISTORIQUE DES DEMANDES SUR LES LIENS SANTÉ-TRAVAIL DANS L'ENTREPRISE

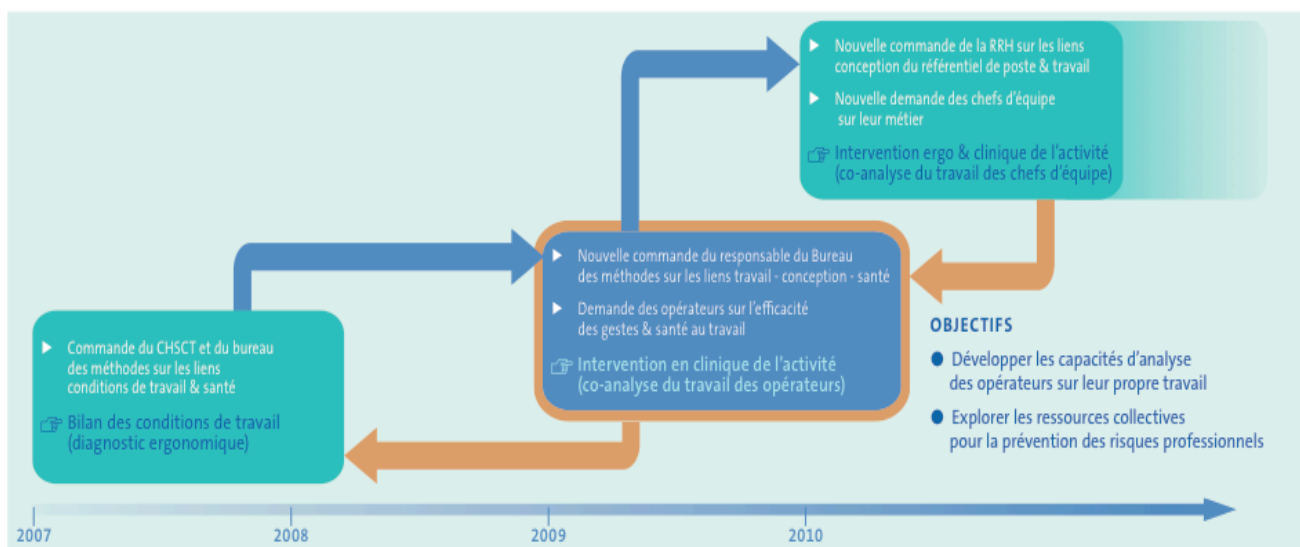


Figure 3: chronologie des différentes étapes de l'intervention (Quillerou-Grivot, Clot & Morvan, 2010)

Ce passage d'une posture à l'autre a été sûrement un levier d'action pour le commanditaire principal, le responsable Projets et Achats, qui a été suffisamment attentif à nos doutes concernant la position d'expertise à tenir. Ainsi d'une première commande sur « *à partir de combien de gestes, on peut estimer que c'est nocif pour les opérateurs ?* », il formule aujourd'hui autrement les choses en l'orientant plutôt sur « *quelle démarche peut-on mettre en place pour améliorer la conception des lignes en prenant en compte les questions du travail et de la santé des opérateurs?* ». Au fil de l'intervention, nous avons pu constater que la commande a été progressivement réorientée vers d'autres préoccupations : « *comment peut-on travailler autrement ?* » en conception, notamment « *comment intégrer les opérateurs ?* » et comment mettre en place des instances d'analyse du travail à différents niveaux dans l'entreprise pour faire progresser leur organisation du travail au quotidien. Ce processus de transformation de la commande a pu être possible grâce aux ressources déployées du côté des opérateurs dans un premier temps – lors de la co-analyse du travail – puis du côté des concepteurs et décideurs – lors des séances en comité de pilotage. En effet nous postulons que la recherche d'alternatives aux transformations du travail doit se faire autant du côté des opérateurs, qu'il ne faut pas sous-estimer, que du côté des concepteurs. L'intervention s'est également réalisée sur l'activité de direction de projets. Nous disposons d'ailleurs

d'enregistrements audio retranscrits des deux dernières réunions en comité de pilotage<sup>13</sup>. En psychologie du travail clinique de l'activité, nous nous efforçons alors dans nos interventions de poser la question indirectement - en passant toujours par le travail quotidien - à différents niveaux hiérarchiques, afin d'y développer une prévention durable des risques professionnels.

---

<sup>13</sup> Le travail clinique de l'intervention a été également déployé auprès des concepteurs mais pour la thèse retenue ici sur le collectif et la santé des opérateurs, nous avons privilégié le travail de co-analyse avec les opérateurs même si nous ferons régulièrement référence aux résultats de l'analyse en comité de pilotage.

## CHAPITRE 2 : Le travail des opérateurs de montage de pare-chocs

Nous poursuivons cette précédente description du contexte de l'intervention par la présentation du travail des opérateurs, qui est au cœur de notre préoccupation. Nous décrirons le plus finement possible le travail des opérateurs, sans cesse traversé par des changements tant humains que techniques. Puis nous reprendrons en détails l'intervention qui s'est déroulée en deux phases bien distinctes. Il sera question de revenir sur la première phase de l'intervention, dans le cadre d'une approche ergonomique et précisément pour réaliser un diagnostic des conditions de travail. Puis en apportant les éléments qui nous ont conduits à poursuivre l'intervention, nous expliquerons comment nous avons proposé dans une seconde phase un cadre clinique de l'activité en psychologie du travail. Une présentation des groupes d'opérateurs volontaires pour réaliser l'analyse de leur activité permettra de comprendre les enjeux de leur engagement tant sur le plan de leur statut d'emploi – intérimaires pour la plupart - que de leur santé.

### 2.1. Description des tâches et du milieu de travail

La tâche principale des opérateurs consiste à réaliser le montage et l'assemblage de composants sur des pare-chocs automobile, destinés à être livrés en « synchrone » chez le constructeur automobile situé à quelques kilomètres. L'entreprise de logistique en question est le dernier maillon de la chaîne de sous-traitance et représente pour le constructeur un « magasin avancé fournisseur » (MAF) mis à sa disposition par les équipementiers. Comme expliqué précédemment, les liens avec les clients s'inscrivent donc dans une relation de sous-traitance « en cascade ». Le logisticien n'a donc pas, en théorie, de relation directe avec le constructeur mais doit répondre à ses exigences. Mais la proximité géographique avec le client « final », avec notamment du personnel de l'entreprise de logistique travaillant « en bord de ligne » chez le constructeur, transforme parfois la relation de commandement et rend certaines situations très complexes à gérer pour le logisticien.

Dans l'entreprise, le travail de montage et d'assemblage sur les pare-chocs automobile ne se réalise pas à la chaîne comme chez le constructeur mais en « îlot de production ». Ce principe

de production permet une flexibilité à différents niveaux (sur l'espace disponible, sur le nombre d'opérateurs et leur polyvalence à tous les postes, sur le nombre de machines, sans mécanisation de déplacements du produit, etc.). Le travail est réalisé dans une cellule de stockage, lieu mal adapté à des activités de production (faible luminosité, courants d'air, manque d'isolation). L'assemblage n'est pas le cœur du métier pour cette entreprise de logistique mais correspond à une tendance grandissante dans ce secteur.

Le personnel (les opérateurs de montage, les caristes, les chefs d'équipe et le responsable de la cellule) qui travaille dans la cellule logistique dédiée aux montage de pare-chocs est pour partie salarié et pour partie intérimaire. Une majorité des opérateurs est intérimaire : 12/20 opérateurs étaient intérimaires en 2008 puis 20/30 depuis octobre 2010. Etant donné la réalisation de la production en flux synchrone, qui est un flux tiré selon les commandes du constructeur, l'ensemble du personnel de la cellule doit ainsi gérer les variations et les conséquences des dysfonctionnements chez le constructeur. L'organisation du temps de travail est imposée par la production du constructeur (mêmes horaires, même nombre d'équipes, mêmes jours chômés, travail occasionnel le samedi). Cependant le responsable de production, de la cellule des pare-chocs, a tenté à plusieurs reprises de négocier avec le constructeur afin de recevoir les commandes de pare-chocs plus en amont dans la phase de production. La mise en production d'un nouveau pare-chocs ou d'un « *re-styling* » d'un modèle déjà produit remet régulièrement en cause l'organisation de la production. Par conséquent le travail des opérateurs s'en trouve perturbé, ce qui génère des situations permanentes de transition avec de nouveaux apprentissages à développer, de nouvelles technologies à manipuler, etc. Jusqu'à présent, la conception des moyens de travail n'est pas « à la main » du logisticien mais divisée entre l'équipementier (qui conçoit les machines et les conteneurs de picking), le constructeur (qui conçoit les conteneurs d'encyclage adaptés à sa propre utilisation) et l'entreprise de logistique (qui adapte la disposition spatiale nécessaire). Ainsi le responsable de production, assisté du responsable Projets, tente d'engager des actions correctives sur les machines et sur les tables de contrôle en début et fin de ligne. Il conçoit parfois des armoires pour le rangement des composants et des supports à stocks tampons en fonction des retours que formulent les chefs d'équipe et les opérateurs. Ce responsable fabrique parfois lui-même, de façon artisanale, des supports pour pallier les difficultés rencontrées par les opérateurs et/ou par la montée du taux de production. Dernièrement, il existe trois lignes de production qui correspondent à des modèles différents de pare-chocs et à des technologies distinctes. Chaque ligne de production peut être conçue et suivie par des sites

différents de l'équipementier, qui peuvent parfois être en désaccord sur la manière de suivre la production du logisticien et les critères de qualité du pare-chocs.

Concernant la répartition du travail, trois équipes de travail se succèdent, 2 équipes en 2\*8 et une équipe de nuit remise en place depuis janvier 2010 après la crise du chômage technique dans l'automobile de 2008-2009. Tous les opérateurs doivent être polyvalents à tous les postes et doivent se répartir les tâches de manière à avoir sur chacune des 3 lignes de montage : 1 *pickeur*, 1 *contrôleur-picking*, 1 ou 2 *monteurs-assembleurs*, 1 *contrôleur-encyclleur*. En parallèle, il y a un *cariste-camion* qui décharge les pare-chocs arrivant de chez le client équipementier. Un *cariste-réapprovisionneur* les rapproche de l'espace de travail des *pickeurs*. Puis deux *conducteurs-caristes* assurent le transport chez le constructeur (chacun livrant une chaîne de production différente chez le constructeur). Il y a un chef pour chacune des équipes qui se charge de coordonner le travail de tous ces travailleurs de la cellule. Ce chef d'équipe doit également répondre aux sollicitations du client et de ses collègues assurant « *le bord de ligne* » chez le constructeur. Le responsable de production assure la gestion de cette cellule, tant au niveau des nouveaux projets de conception, de l'implantation des nouvelles lignes et du suivi que des problèmes quotidiens des équipes. Ce dernier a décidé de fixer un objectif de production collectif à chaque équipe. Pour lui, c'est un moyen de garantir l'équité entre équipes. Chaque équipe est donc tenue de faire le même nombre de pare-chocs par jour, à l'exception de l'équipe de nuit qui a un objectif inférieur étant donné un nombre moins important d'opérateurs dans cette équipe.

Les consignes pour les opérateurs de montage sont strictes mais fluctuantes dans le temps ; elles concernent essentiellement le « *respect du process* » (en fonction des fiches de poste et des procédures qualité) et la rotation des postes (la prescription du responsable est de tourner toutes les deux heures sur les trois postes : le *picking*, le montage et *l'encyclage*). Ainsi en fonction des tensions au sein des équipes sur la question de la rotation, le chef d'équipe est chargé de faire respecter la répartition des postes. Il reçoit parfois l'injonction de faire un planning des répartitions en début de postes afin que les opérateurs changent au moins tous les jours de postes.

Un cycle de travail de l'équipe est le suivant :

- un premier opérateur retire un bon de commande, édité par l'imprimante (sous forme d'étiquette indiquant numéro de couleur, options, emplacement dans le conteneur

d'encyclage) provenant du constructeur. Il va ensuite retirer dans la zone de stockage « *picking* » le pare-chocs de la bonne couleur pour le déposer à l'entrée de la ligne de montage.

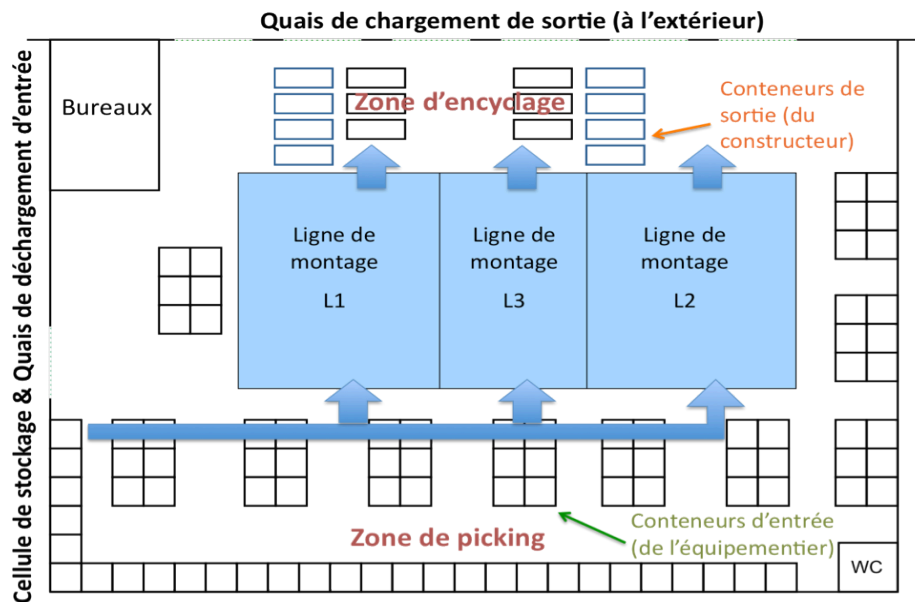
- un deuxième opérateur déhousse la protection du pare-chocs et contrôle la peinture et les « *clippages* » du pare-chocs.
- un troisième opérateur va par la suite assurer les opérations de montage, d'assemblage et/ou de découpage en fonction de la commande précise qu'indique l'étiquette sur le pare-chocs.
- un dernier opérateur contrôle ce même pare-chocs et *l'encycle* dans le bon numéro de conteneur et à un emplacement précis dans ce conteneur.

L'activité de montage des pare-chocs est un travail relativement répétitif, très sollicitant physiquement et mentalement. Les opérateurs se déplacent en permanence, peuvent parcourir entre 5 et 15 km par jour tout en manutentionnant un pare-chocs pesant 5 et 12 kg environ selon le modèle et le nombre d'options cumulées. Chaque ligne correspond à un modèle différent de pare-chocs. Selon le modèle du pare-chocs :

- sur la ligne n°1 (L1), qui est la plus ancienne et en « fin de vie », le pare-chocs fait entre 5 et 7 kg
- sur la ligne n°2 (L2) et la ligne n°3 (L3), le pare-chocs fait entre 10 et 12kg

Les opérateurs doivent maintenir une attention soutenue sur le type de pièces à monter, la qualité du montage et la peinture du pare-chocs. Ils doivent aussi gérer leurs mouvements et leurs déplacements en coordination avec les collègues sur la ligne pour produire sans rupture de rythme. On observe un cumul d'exigences, liées d'une part à des délais rigides (risque d'arrêt de chaîne chez le constructeur avec pénalité financière importante), à une grande diversité de produits (combinaison d'options et de couleurs différentes), à la flexibilité (polyvalence à tous les postes, apprentissage sur le montage de nouveaux modèles, de nouvelles machines, avec de nouveaux collègues, etc.) et aux impératifs de réactivité dus aux aléas et dysfonctionnements.

Au sein de la cellule (Figure 4), les opérateurs se déplacent en permanence de la zone de picking pour remonter jusqu'à la zone d'encyclage.




 Sens du flux de production

Figure 4 : schéma simplifié de la cellule de montage-assemblage de pare-chocs (4 000 m<sup>2</sup>) au sein de l'entreprise de logistique automobile (32 000 m<sup>2</sup>)

Les nouvelles lignes L2 et L3 comportent un certain nombre de changements dans le *process* habituel que connaissent les opérateurs, tant au niveau du temps de cycle (qui se fait de plus en plus long) et de la complexité du montage que sur le nombre de composants à monter, avec une multitude de combinaisons d'options. De plus, une des particularités que relève le responsable projets pour ces nouvelles lignes est l'assemblage de composants hors de la ligne de production des pare-chocs. En effet certains composants doivent être assemblés avant d'être montés sur le pare-chocs. C'est ce qu'il nomme « un flux dans le flux » qui doit correspondre aux besoins d'approvisionnement de la ligne de montage. Ce réapprovisionnement doit également se faire en synchronisation avec la ligne de montage afin de répondre aux critères de minimisation des stocks.

## 2.2. Objectifs et problématique lors de l'intervention ergonomique

Dans les premiers temps de l'intervention, nous avons formulé une proposition d'intervention liée à nos compétences du moment en analyse ergonomique de travail, dans un cadre « classique » d'analyse des risques de TMS. Il nous faut signaler que cette première analyse s'inscrivait dans le cadre d'un premier travail de recherche théorique et conceptuel sur la



dimension organisationnelle telle qu'elle était appréhendée habituellement avec comme étude de cas, le travail en « îlot de production » dans cette entreprise (Quillerou, 2007).

Nous avons donc commencé par proposer une analyse ergonomique du travail orientée d'abord par un bilan des conditions de travail et un diagnostic des risques de TMS. Le commanditaire, responsable projets, reconnaissait qu'il fallait faire progresser la conception des situations de travail en faveur de la santé et nous confiait alors que pour lui « *mes clients, ce sont eux (les opérateurs) !* ». De notre côté, nous souhaitions approfondir l'analyse et comprendre davantage l'activité des opérateurs dans ce type de situation de travail, mêlant ainsi une production industrielle stricte et extrêmement procédurale avec une certaine forme d'atelier « artisanal ». De nombreuses questions se sont posées à nous, tant du côté de la recherche que de l'intervention, notamment sur la manière d'appréhender ce type de situation de travail. Ce type de travail permet une très grande flexibilité pour l'entreprise, à tous les niveaux, comme nous avons pu l'exposer en première partie lors de la description des évolutions du monde industriel.

Il était question dans cette première phase de dresser un bilan de l'existant afin d'apporter des repères et éléments du travail des opérateurs de montage pour penser les projets futurs. Mais quand nous sommes intervenu, le futur projet était en place. Nous avons alors envisagé d'analyser le travail lors de la transition et l'introduction de changements divers (de produits, de machines, d'espace, de consignes, des équipes, etc.), qui sont de l'ordre du quotidien dans l'entreprise. Ces changements paraissaient souvent anodins alors que leur conjonction pouvait être génératrice, pour l'opérateur, d'une intensification du travail, du fait du cumul de contraintes et/ou de la réduction de marges de manœuvre (Gollac & Volkoff, 2007 ; Ughetto, 2007). Dans une optique de prévention, il était question d'évaluer les dimensions de la situation de travail susceptibles d'intensifier le travail pour les salariés. Il s'agissait pour nous de pouvoir formuler des repères permettant d'attirer l'attention des concepteurs et des décideurs sur la manière dont certains choix de réorganisation pouvaient favoriser ou au contraire limiter les possibilités futures des opérateurs d'agir sur le processus de travail. Nous avons envisagé plus particulièrement de centrer notre analyse sur les contraintes ou les possibilités pour les opérateurs d'ajuster leur rythme de travail, en fonction notamment de leurs besoins de récupération, des variations de leur état physique, psychique, etc. Ainsi la question des variabilités observées en situation de travail et les stratégies de travail des opérateurs étaient au centre de notre analyse. Cette étude ergonomique montrait alors l'importance de l'organisation du travail, de la rotation des opérateurs entre les postes et la

répartition du travail entre eux. Jusqu'à présent, les études ergonomiques préconisaient souvent de développer la polyvalence et la rotation des postes afin de diminuer les gestes répétitifs et de réduire les contraintes musculo-squelettiques. Mais il semble qu'aujourd'hui cela se discute et nécessite une analyse plus approfondie (Daniellou, 2003 ; Vézina, 2003 ; St Vincent & al., 2003). Ainsi ces questions doivent être reliées dans nos analyses aux caractéristiques des postes et des personnes, à l'apprentissage, au collectif de travail et à la gestion de la rotation.

Les principaux résultats de l'analyse ergonomique menée auprès d'opérateurs de montage de pare-chocs seront présentés succinctement. Ils reposent sur l'analyse du travail réalisée auprès des trois équipes d'opérateurs (en 2\*8 et de nuit) à partir d'observations, de questionnaires et d'entretiens au poste sur les deux lignes de production du moment, dont une « *en démarrage* ». Du point de vue des conditions de l'intervention, il était impensable pour la hiérarchie de pouvoir extraire les opérateurs de la ligne de production pour des entretiens en salle. C'est pourquoi nous avons opté pour un questionnaire, à remplir à leur pause ou à leur domicile, et pour des entretiens directement au poste.

Nous rappelons de façon synthétique ce qu'à l'époque nous avons retenu de la particularité de cette situation de travail :

- le travail de montage et d'assemblage sur des pare-chocs d'automobile ne se réalise pas à la chaîne mais en îlot de production. Ce principe de production permet une flexibilité à différents niveaux (sur l'espace disponible, le nombre d'opérateurs, de machines, etc.) ce qui rend difficile l'évaluation « classique » des sollicitations au poste ;
- l'assemblage n'étant pas le cœur de métier de l'entreprise, il est apparu une certaine difficulté à considérer le travail des opérateurs, qui de surcroît étaient majoritairement intérimaires et non représentés au sein des instances de négociation de l'entreprise (DP, CE, CHSCT) ;
- le travail est réalisé dans une cellule de stockage qui est mal adaptée à des activités de production. Ainsi les efforts physiques et des déplacements longs se réalisent dans des conditions d'environnement mal adaptées (faible luminosité, bruit ambiant, températures extrêmes, courant d'air, etc.).

Cette première analyse du travail nous a permis de repérer que l'activité de montage des pare-chocs est un travail tout de même répétitif malgré la polyvalence. C'est également un travail pouvant être jugé comme très sollicitant physiquement et mentalement (5 à 15 km par jour, manutention de charges lourdes, etc.). L'attention soutenue pour assembler les pièces du pare-chocs, le contrôler et gérer dans le même temps leurs déplacements en coordination avec leurs collègues complexifie beaucoup le travail de ces opérateurs.

On observe un cumul d'exigences, liées d'une part à des délais rigides de la relation de service (risque d'arrêt de chaîne chez le constructeur avec pénalité financière importante) couplés d'un taux de production à réaliser (injonction paradoxale à la relation de service, exigée par le responsable de cellule afin de garantir un stock pour l'équipe suivante et une certaine équité entre équipes). De plus, le travail comporte de fortes exigences de coordination, avec une nécessité de transmission des informations (exemple : informer le cariste-approvisionneur, à l'autre bout de la cellule de 4000 m<sup>2</sup>, qu'un conteneur de telle couleur manque) et d'ajustements fins entre les opérateurs pour produire sans rupture de rythme. Cette coordination fine s'explique par le fait que les possibilités d'encours à l'entrée et à la sortie de la ligne étaient très limitées à l'époque (de 1 à 4 pare-chocs), par conséquent chacun était extrêmement dépendant du travail de l'autre. La construction du « rythme collectif » était une nécessité pour pouvoir réaliser le travail et ne pas créer trop de tensions entre eux.

Ce premier bilan, issu des observations et des entretiens, avait comme intérêt de constituer un guide pour analyser les caractéristiques de la situation présente et envisager celles des situations de travail à venir (avec les nouveaux projets de véhicule). Ainsi la tâche des opérateurs comportait de fortes exigences de natures diverses, nous amenant à alerter sur l'intensification du travail de ces derniers. Mais l'intensification du travail est un phénomène complexe (Volkoff, 2008) et ambivalent (Clot, 2002). Elle ne peut se résumer aux exigences de la tâche et nécessite d'aborder les ressources que les opérateurs ont et développent afin de répondre à ces exigences et trouver une place pour leur propre rythme, en tenant compte des moments de fatigue physique et mentale par exemple. Mais quelles peuvent être ces ressources ? La première analyse du travail nous a ainsi permis de relever la nature des contraintes et des ressources des opérateurs. Nous avons alors identifié quatre dimensions contrainte/ressource : le flux de production (entre l'arrivée des commandes à l'imprimante et les départs des conteneurs dans les camions), la dimension collective du travail, les machines-équipements et le produit. Ainsi nous avons pu relever pour chacune des dimensions :

- Le flux de production :

Les commandes de pare-chocs sont déclenchées lors du passage de véhicule en début de chaîne chez le constructeur, ce qui laisse entre 2 et 4 heures de délais avant le montage du pare-chocs sur le véhicule. Elles arrivent à l'imprimante par lots de 8 pare-chocs, la plupart du temps différents (couleurs, options diverses). L'ordre d'arrivée est celui de départ et c'est un impératif de qualité incontournable pour que la pièce arrive dans l'ordre chez le constructeur. Chaque lot correspond au remplissage d'un conteneur d'encyclage. L'équipe avait par ailleurs un objectif quantitatif journalier à tenir : 408 unités pour les équipes E1 et E3 (4 à 6 opérateurs/équipe) et 688 unités pour l'équipe E2 (6 à 8 opérateurs). Cependant, les délais de livraison permettent aux équipes de constituer officiellement un encours régulier pour atteindre l'objectif de production jusqu'à même « *faire de l'avance* » pour l'équipe suivante. Dans ce cadre, chaque équipe arrive ainsi à mettre en place une organisation lui permettant de prendre 2 pauses de 5 à 10 minutes, en plus de la pause officielle de 20 minutes. Le choix du moment des pauses n'est pas le même selon l'équipe et est décidé soit par le chef pour certaines équipes, soit par un ou des leaders<sup>14</sup> de l'équipe. L'organisation collective et la répartition des postes pour gérer la production sont également différentes d'une équipe à une autre et fluctuent en fonction des difficultés rencontrées par les opérateurs et/ou des conflits interpersonnels.

- Le travail collectif :

C'est le collectif qui est responsable de son rythme de travail, contrairement à la production assistée d'un convoyeur où le rythme est imposé par la machine. Cette dimension du travail transforme vraiment le métier d'ouvrier et les rapports entre collègues. La cadence est réglée collectivement, ce qui oblige chacun à repérer en permanence ses collègues dans l'espace et de se coordonner avec les autres pour ne pas être soit en retard, soit en avance sur la production. On observe un rythme de travail soutenu au niveau collectif qui ne semble pas toujours convenir à tous les opérateurs, notamment pour les nouveaux intérimaires qui expriment la difficulté de « *suivre la cadence des autres* ». Par ailleurs, le rythme du collectif est fortement lié au système de production de l'équipementier en amont et du constructeur en aval. Une certaine forme d'exclusion peut apparaître collectivement vis-à-vis d'un opérateur

---

<sup>14</sup> Le leader d'une équipe n'a pas de statut ni de fonction particulière dans l'entreprise mais est reconnu par l'équipe et par la hiérarchie comme le référent qui connaît les capacités de chacun des opérateurs, les difficultés de la production, etc.

qui « freine » ce rythme collectif (exemple : une des équipes fait pression sur le responsable pour ne pas renouveler le contrat d'un intérimaire, jugé trop lent et pas assez sérieux). Chaque équipe a différentes stratégies pour réguler son rythme de travail tout en maîtrisant le flux de production. Par exemple, une équipe commence le travail avec un rythme soutenu afin de pouvoir ralentir en fin de poste. Une autre équipe ne se contente pas de faire une rotation de postes toutes les deux heures mais se répartit les tâches de façon beaucoup plus dynamique (remontée et redescente de la ligne pour aider les collègues ou gagner du temps) et en fonction des préférences ou des difficultés de chacun. Le travail collectif devient alors à la fois une ressource pour « lutter » contre les exigences des flux de production des clients (direct ou indirect) et une contrainte (nécessité d'une coordination, risque d'exclusion) lorsque les opérateurs ne trouvent pas d'autres possibilités d'agir pour réaliser la production.

- Les machines et les équipements :

Par rapport aux exigences de coordination entre opérateurs, les machines ne jouent pas un rôle prépondérant dans le rythme de travail contrairement à un travail à la chaîne. Cependant on observait des temps d'attente à certaines machines pouvant « *casser le rythme* » des opérateurs. Les machines de la première ligne de montage, aujourd'hui n'existant plus, étaient peu automatisées et rarement en panne. Les opérateurs avaient ainsi la possibilité de ralentir ou d'accélérer plus facilement au montage. Cependant, au sein de la ligne L1, nouvellement mise en place à l'époque, il y avait parfois des courts temps d'attente sur des machines ayant un cycle de montage automatisé. A ce moment précis de l'intervention, une question restait en suspens concernant ce temps d'attente : était-ce un moment de récupération ou d'empêchement pour l'opérateur ? A cette période, cette ligne L1 - composée de machines automatisées et/ou informatisées – était une révolution comparée aux précédentes lignes, aux machines plutôt archaïques. Mais ces nouvelles machines tombaient régulièrement en panne et détectaient difficilement le code-barre des pare-chocs. Ces dysfonctionnements rompaient le rythme de la production et agaçaient particulièrement les opérateurs (certains s'agitaient, d'autres insultaient la machine ou se plaignaient à multiples reprises au chef d'équipe, etc.). Les opérations de montage devenaient alors plus nombreuses, plus variées (avec une combinaison d'options de plus de 300 références), plus minutieuses et nécessitaient la manipulation de nouveaux outils pour le montage du pare-chocs (exemple : une visseuse pour fixer les antibrouillards). La disposition des équipements de la ligne L1 avait restreint les possibilités de déplacements des opérateurs. Alors que les déplacements des opérateurs avec le pare-chocs étaient jusque là d'une précision infaillible, on commençait à observer plusieurs

situations d'incidents ou d'accidents. On avait noté par exemple qu'une opératrice expérimentée, cherchant à évacuer une pièce défectueuse de la ligne, heurta non seulement le pare-chocs à une des machines mais se heurta elle-même avec le pare-chocs. Cependant, les opérateurs disaient trouver « *le travail plus intéressant* » avec l'arrivée de cette nouvelle ligne par rapport à l'ancienne, même si leur rythme de travail était encore fortement perturbé par les machines et les nouveaux apprentissages.

- Le produit :

Le produit constitue une charge lourde et encombrante (1,80 m de largeur), difficile à manipuler et extrêmement fragile (fortes exigences de qualité, notamment au niveau de l'aspect de la peinture). Les pare-chocs faisaient entre 5,5kg et 7,5 kg avec un nombre croissant de références (environ 500 contre 200 combinaisons possibles auparavant) et exigeaient davantage de contrôle qualité dû à la nouveauté du produit (avec la mise en place de deux « *murs qualité* » en fin de ligne avec en supplément, un auto-contrôle au montage). Certaines couleurs (ex : le blanc) prenaient plus de temps à l'examen des défauts parce qu'ils étaient plus difficiles à discerner. Le produit, par ses caractéristiques, pouvait limiter les possibilités de l'opérateur à moduler son propre rythme de travail. Le rythme de travail collectif en était également directement affecté. Nous avons observé, par exemple, une grande variabilité des modes opératoires (intra et interindividuels) pour porter le pare-chocs. Certains modes opératoires permettaient d'être plus rapide (par exemple, certains opérateurs en portaient deux à la fois). En revanche, pour le nouveau pare-chocs qui atteignait plus de 7 kg, on constatait qu'un seul mode opératoire était utilisé : celui de la procédure (le pare-chocs face à eux, à la verticale avec une main de chaque côté, placée au milieu du pare-choc). La production étant en cours de démarrage, nous avons émis l'hypothèse que les opérateurs n'avaient pas encore pu développer de stratégies pour porter autrement ce nouveau produit.

Cette grille d'analyse en quatre dimensions a permis de mettre en relief les différences et les similitudes entre les deux lignes de production du moment. Nous avons cherché à mettre en évidence les difficultés rencontrées par les opérateurs mais surtout les marges de manœuvre qu'ils pouvaient créer afin d'agir malgré tout. Lors de la restitution des résultats, après validation auprès des opérateurs, l'attention des concepteurs a pu être attirée sur ces dimensions-là, en relation avec l'ensemble des exigences du travail. Cette structuration de l'analyse en repères pour les concepteurs permettait de dégager des hypothèses sur les exigences actuelles et futures de la tâche, sur la nature de celles-ci comme sur la manière dont

elles se combinaient dans la situation de travail. Ainsi lors des restitutions, cette première analyse avait mobilisé le commanditaire pour solliciter ses homologues concepteurs du côté des équipementiers et du constructeur dans l'objectif de discuter avec eux de la coordination des futurs projets de conception, spécifiquement pour la conception du futur conteneur d'encyclage, conçu exclusivement par le constructeur. Nous avons alors été témoins d'une tentative de création de nouvelles marges de manœuvre jusqu'alors insoupçonnées par tous, concepteurs comme intervenants. Le commanditaire, responsable projets, organisa donc une réunion le 4 mars 2008 et nous invita à venir présenter notre travail d'analyse et nos préconisations. A la demande du commanditaire, nous avons développé un point particulier sur la manière dont les opérateurs manipulaient avec beaucoup de difficultés les conteneurs d'encyclage, pesant jusqu'à 700 kg une fois les 8 pare-chocs chargés. Cette réunion était une première pour l'entreprise, surtout à son initiative en tant que sous-traitant de dernier rang. Même si le commanditaire a eu beaucoup de difficultés à faire venir le concepteur du constructeur, il est finalement arrivé. Les deux équipementiers fabricants de pare-chocs pour le constructeur, pourtant concurrents, avaient répondu à l'appel. Plusieurs concepteurs de ces équipementiers étaient présents. Après notre présentation, la discussion entre concepteurs a été intéressante étant donné leurs tentatives de trouver d'autres alternatives pour le prochain conteneur de la nouvelle ligne de montage. Certains des concepteurs avaient exprimé leur découverte face à l'utilisation faite par le logisticien de ces conteneurs et que la situation des opérateurs ne pouvait continuer à se dégrader. Mais lorsque le concepteur du constructeur a pris la parole en leur annonçant que malgré la nécessité de devoir modifier leur conteneur, le prochain conteneur était « *déjà dans les tuyaux* » et qu'il serait maintenant difficile de modifier des choses. L'enthousiasme des participants a donc ensuite tourné court. Cette tentative sera vécue par la suite comme un échec pour le commanditaire et replongea l'entreprise dans l'impuissance d'agir. De notre côté, nous y avons vu un premier pas pour cette entreprise vers la création de nouvelles tentatives d'influence de décisions des clients. En effet, nous pouvions faire l'hypothèse que pour le concepteur du constructeur, cette réunion venait d'affecter son activité par cette découverte de l'usage de leurs conteneurs chez le sous-traitant logisticien.

### 2.3. Objectifs et problématique lors de l'intervention clinique de l'activité

Chacun de son côté, nous avons, commanditaire comme intervenante, pris du recul concernant cette première analyse du travail et souhaitons mutuellement ne pas en rester là. L'analyse ergonomique avait été réalisée dans un objectif qualitatif à partir d'hypothèses de recherche dans un format classique d'analyse des facteurs de risques de TMS (biomécaniques, psychosociaux et organisationnels) sous l'angle des contraintes et de marges de manœuvre. Mais à partir de ce travail, nous voulions développer un travail clinique permettant aux opérateurs de prendre part à l'analyse afin de les aider à transformer leur situation de travail. D'autre part, nous souhaitons qu'ils puissent nous aider à leur tour à comprendre leur activité de travail et ses ressorts, qui restait encore pour nous un mystère notamment sur la construction possible ou pas d'un collectif. Ce que nous retenions de cette première phase reposait d'abord sur des questions d'intervention mais également de recherche. Les questions d'intervention étaient liées à notre insatisfaction face à notre analyse qui ne parvenait à n'être qu'une « photo » de la situation de travail (à partir de courtes observations réalisées durant trois mois) ; à la vision morcelée que notre travail renvoyait (avec un diagnostic en facteurs de risques) ; à notre sensation de mettre à distance le travail avec l'introduction de nombreux outils de mesure. Les questions de recherche étaient d'ordre épistémologique et méthodologique sur la manière de mener une recherche de terrain (Clot, 2008b ; Maggi, 2003). Pour parvenir à mener une « recherche fondamentale de terrain » (Clot, 2008b), il faut pouvoir construire un cadre d'analyse du travail qui puisse perdurer après l'intervention afin de trouver des ressources durables et favorables à la santé et l'efficacité des travailleurs. Ce qui nous paraissait intéressant dans cette approche était le cadre méthodologique de co-analyse qui amène les travailleurs à produire eux-mêmes une analyse. Ainsi ces matériaux, matières premières de l'action, pourraient être transformés en objets de recherche afin d'étudier précisément en quoi des développements ont eu lieu. C'est dans cette perspective développementale de l'activité que nous avons souhaité continuer cette intervention afin de faire converger les stratégies d'action et les stratégies de recherche. Le développement est alors à la fois l'objet et la méthode.

Une autre question se posait concernant la manière dont on concevait la participation des salariés à une analyse du travail. Même si cela fait consensus au sein des sciences de l'analyse du travail, il y a toutefois de fortes différences dans les manières d'agir, qui supposent de



surcroît, un arrière plan épistémologique particulier. Pour ce qui nous concerne, il était convenu depuis le départ que la participation des opérateurs faisait partie de notre démarche d'analyse du travail. Faire participer les opérateurs à la réalisation du diagnostic, permet d'assurer une meilleure approche de l'analyse de l'activité mais également de diffuser en interne la méthodologie. Comme le constate Guérin & al. (1991), lorsque cette pratique se diffuse, « les opérateurs se déculpabilisent vis-à-vis de leurs erreurs et des atteintes à leur santé (...), ils proposent eux-mêmes des transformations de leur situation de travail et peuvent justifier leurs propositions » (p. 271). Cependant sur ce point, ce que nous avons pu réaliser lors de la première analyse relèverait plutôt d'une participation aux observations et d'une validation de la démarche par les opérateurs lors de la phase de « restitution ». Les données d'observations ont été choisies, synthétisées et présentées seulement par l'intervenante. Ainsi nous souhaitons développer une autre forme d'analyse à la manière d'une co-analyse, dans laquelle les hypothèses et les étapes d'analyse sont co-construites, discutées, débattues avec les opérateurs. Cela nous permettait du point de vue de l'intervention de garantir une pérennité de la démarche. Nous répétions d'ailleurs souvent au groupe d'opérateurs volontaires à la co-analyse : « *pensez à ce que vous pourriez continuer à faire une fois que je serai partie* ». En effet, notre objectif était devenu le suivant : transformer l'organisation en ressource pour les opérateurs et précisément développer le travail d'organisation du collectif. L'objectif second, et non des moindres, était de développer le travail d'organisation des concepteurs et des dirigeants de l'entreprise. Puis du point de vue de la recherche, engager une co-analyse permet d'accéder indirectement à l'activité « rentrée », non dite, empêchée - ce que les opérateurs n'ont jamais osé dire, tout ce qu'ils aimeraient faire sans y parvenir, tout ce qu'ils font pour éviter de faire, etc. La co-analyse permet ainsi d'avoir accès à « l'épaisseur » de l'activité en mouvement, car comme le précisait L. Vygotski (1931/1978) : « c'est seulement en mouvement qu'un corps montre ce qu'il est » (p.65).

Le point de départ de cette réflexion a été la période des restitutions à la fin de l'intervention ergonomique, spécialement celles devant les équipes d'opérateurs. Nous avons été tout particulièrement affectés devant leur impassibilité durant la présentation, puis parfois devant l'expression d'un découragement face à notre analyse paraissant alors donner une vision pessimiste voire alarmiste de leur travail. Un travail « dur » il est vrai, mais donnant la mesure du métier qui était le leur. Puis juste avant notre départ de l'entreprise, une interaction entre deux opératrices a ainsi provoqué la sensation qu'une poursuite du travail était envisageable et surtout nécessaire. Alors qu'elles discutaient entre elles des résultats biomécaniques

présentés, une des opératrices s'adresse à nous : « *mais alors finalement comment on sait qu'on fait le bon geste ?* » (Mme CA) puis sa collègue ajoute « *oui pis comment mieux s'organiser ?* » (Mme CO). C'est à ce moment précis qu'ont eu lieu les premières expressions de demandes relatives à leur situation de travail. Tout du moins nous les entendions pour la première fois. C'est ainsi qu'a débuté un travail clinique avec eux, méthodologie que nous n'avions pas mise en place dans un premier temps.

Ainsi nous avons convenu avec le commanditaire, responsable projets, de poursuivre ce travail d'analyse en psychologie du travail dans le cadre de cette thèse. Après plusieurs tentatives de prise de rendez-vous pour discuter du cadre de travail à construire – pour cause de surcharge de travail avec la certification qualité en cours – une nouvelle rencontre aura lieu en octobre 2008. Afin que nous ayons une meilleure visibilité des changements du moment, il nous expose les transformations organisationnelles du groupe et les répercussions qu'elles impliquent tant au niveau des sites que pour son propre travail. A la présentation de notre projet, nous lui expliquons alors notre démarche de co-analyse du travail en clinique de l'activité : « *il sera question de créer un cadre où les opérateurs peuvent eux-mêmes analyser leurs gestes, leurs façons de s'organiser et de se comparer entre eux pour que chacun puisse y trouver les moyens d'être à la fois efficace et en bonne santé* ». Le commanditaire paraît très favorable à notre proposition d'intervention et apprécie la démarche méthodologique. Alors que nous lui mentionnions les moyens nécessaires pour les opérateurs, en espace et en temps inclus dans un temps de travail mais hors du temps de production, il propose de rémunérer les heures de travail des opérateurs pour l'analyse en heures supplémentaires.

Une proposition d'intervention écrite (Annexe 1) avait ensuite été envoyée au commanditaire pour la transmettre à sa direction. En novembre 2008, le commanditaire nous informait de l'accord de la direction. Mais il nous signalait dans le même temps que la crise économique remettait en question l'intervention. L'entreprise a été immédiatement touchée par le chômage technique du constructeur. Le travail des opérateurs a donc été arrêté à partir de décembre 2008 pour une durée incertaine. Le commanditaire nous informait que la situation était dangereuse pour l'entreprise, menaçant son avenir étant donné l'arrêt complet des projets en cours et à venir. Nous décidions tout de même de patienter quelques mois. Puis dès février 2009, il devenait compliqué pour nous d'attendre plus longtemps. C'est pourquoi nous décidions d'envoyer un message électronique au commanditaire le 17 février 2009 expliquant notre préoccupation quand à la situation et que malgré notre volonté de poursuivre, nous ne pourrions plus attendre. Dès le lendemain, il nous appela pour nous signifier qu'il

n'envisageait pas de clôturer notre collaboration. Le travail des opérateurs venait alors de reprendre – avec toutefois encore des jours « chômés ».

Un rendez-vous avait été convenu le 24 février 2009 pour l'organisation concrète de l'intervention entre le commanditaire, l'assistante sécurité (qui avait suivi la première intervention auprès de l'ancien président du CHSCT) et nous. C'est lors de cette rencontre que nous discutons avec précision de la constitution d'un comité de pilotage et de l'organisation de réunions. Il était question d'énoncer les membres potentiels pour former ce comité. Nos propositions étaient orientées par notre méthodologie et la nécessité de diffusion multi-niveaux dans l'entreprise. Les propositions du commanditaire étaient en rapport avec ses besoins, sa connaissance de l'entreprise et des personnes ressources dans les différents services. Il était convenu d'organiser des réunions de ce comité de pilotage en début d'intervention pour informer et discuter des conditions du cadre ; en cours d'intervention pour faire un point et commencer les discussions autour du travail des opérateurs ; puis à la fin de l'intervention pour prendre des décisions sur la pérennité du dispositif et les transformations à envisager.

De retour dans la situation de travail, nous abordions alors notre travail dans une nouvelle perspective d'intervention pour prendre soin du travail quotidien des opérateurs et envisager avec eux des alternatives possibles. Le commanditaire nous invita alors à aller rencontrer le responsable de cellule pour l'informer et lui proposer de donner son avis, il répond alors « *pas trop le temps en ce moment, je ne serai pas tranquille avant 6 mois* » puis ajoute « *déjà qu'il me manque au moins 1 opérateur* ». Pour lui, la reprise du travail « *plein pot* », après de longues semaines de chômage, perturbait sérieusement le travail. Le commanditaire manifestait alors son étonnement et dit : « *mais je ne savais pas ça, bon je vais voir et on va faire en sorte que t'en aies un de plus* ». Malgré une discussion serrée entre lui et le commanditaire pour envisager de « *sortir les opérateurs du flux* », le responsable de cellule s'adresse alors à nous à la fin de la discussion : « *moi j'ai pas de problème, je sais comment vous bossez, vous ne me dérangez pas* ».

Lors de notre retour aux observations du travail des opérateurs, que nous connaissions déjà pour la plupart, nous leur avons exprimé notre souci et notre volonté de continuer une analyse sur leur travail mais cette fois-ci co-construite avec eux en faisant référence à leurs demandes exprimées à la fin de l'intervention ergonomique. Mais le ton était plutôt morose chez les opérateurs et comme le formulait Mme CA : « *oh on va pas se plaindre, on a déjà du*

*boulot* ». En effet, Mme CA signifiait que le contexte de crise économique et de chômage rendaient leurs perspectives de changement et d'amélioration difficiles tant techniquement que psychologiquement. Une autre opératrice, Mme SD, nous formula aussi « *ça change pas, on fait toujours les mêmes gestes* » et que rien n'avait évolué depuis notre analyse ergonomique. Ces deux opératrices, ayant participé à la première analyse du travail, exprimaient alors une certaine rancœur envers la direction qui « *depuis votre truc là, nous on a rien eu, ils nous ont même pas fait un rapport ou quoi que ce soit* ». La direction n'avait en effet pas engagé de transformations notables depuis leur échec de négociation avec les clients pour les nouveaux conteneurs. De notre côté, nous avons finalement choisi de ne pas transmettre notre rapport final afin que le commanditaire et ses homologues ne finissent pas par « *ranger le rapport dans un placard* » et « *lâcher les efforts* » qu'ils avaient entrepris durant cette première phase du travail. Nous devions alors nous expliquer devant les opérateurs de ce choix et tenter de montrer l'importance de leur rôle et de leurs initiatives pour produire du changement. A notre demande de présentation à l'ensemble des équipes, le responsable de cellule nous proposa d'exposer notre démarche durant le « *Top 5* ». Le « *Top 5* » est un moment de rassemblement en début de poste entre les opérateurs et leur chef d'équipe. Le chef d'équipe les informe des changements, des problèmes rencontrés par les autres équipes, des nouvelles consignes concernant une procédure, des défauts qualité retournés, etc. Cette séance est dédiée plutôt aux informations diverses concernant l'entreprise, la qualité, la sécurité de manière descendante hiérarchiquement. Comme il était habituel pour les opérateurs de ne pas s'exprimer durant ce moment de rassemblement, il nous a été difficile d'échanger avec eux et d'avoir leurs avis. C'est pourquoi nous avons réalisé une présentation de notre proposition de manière individuelle lors des observations durant leur travail en production. Dans un premier temps, le contexte de crise économique et les difficultés que cela a créé (problèmes financiers avec des mois de salaires incomplets, augmentation de la peur de la précarité, difficultés familiales, etc.) envahissaient toutes les conversations. Il était donc utile de les écouter, d'être patient et de leur donner le temps nécessaire pour garantir un cadre psychologique bienveillant dans un difficile travail de co-analyse sur ce métier menacé.

## 2.4. Présentation des équipes

Cette partie sera dédiée à une présentation générale des équipes d'opérateurs de la cellule « pare-chocs ». Il est important de recueillir quelques éléments de nos 10 carnets de bord<sup>15</sup> qui ont été notre outil de travail quotidien lors des observations cliniques de l'activité. Par « clinique », nous n'entendons pas la forme classique utilisée en psychologie clinique mais plutôt une forme d'intervention où il est question de rechercher le transfert de l'opérateur sur la méthode, pour qu'il puisse faire l'expérience de l'apport des différentes dimensions du métier et de sa capacité à les transformer. Précisément il s'agissait de renverser la situation d'observation pour que l'observé devienne l'observateur de son travail (Wallon, 1983).

A travers ces trois années d'intervention (en comptant depuis notre première analyse), nous avons pu voir évoluer les équipes notamment avec le passage, dans chaque équipe, de 5 opérateurs - dont 1 à 3 opérateurs étaient intérimaires - à 15 opérateurs - dont une dizaine étaient intérimaires. Alors que les autres métiers de l'entreprise pour l'activité logistique comme les caristes et les chauffeurs, sont tous embauchés en CDI, seule l'activité de production - comme celle des pare-chocs - requiert une flexibilité des contrats et un ajustement de la production où le recours à l'intérim a été privilégié. Il y avait deux manières de recourir à l'intérim pour l'activité de montage de pare-chocs : soit un intérimaire était engagé sur du long terme en attendant un poste en CDI, soit un intérimaire était appelé de façon ponctuelle pour combler les absences ou pallier aux augmentations de production, au démarrage d'une nouvelle ligne, etc. Comme nous l'avions vu dans la première partie théorique, l'intérim fait partie des stratégies d'entreprise depuis ces 20 dernières années (Gonzalez, 2002).

Quelques uns seulement parmi les opérateurs auront vécu l'intervention depuis le début et avaient alors les moyens de comparer les deux démarches. Parmi les intérimaires qui étaient présents au début de l'intervention ergonomique, certains avaient été embauchés entre les deux temps de l'intervention (ex : Mme CO, Mme CA et M. JL). D'autres opérateurs intérimaires restaient durant 18 mois, durée maximale légale des contrats, étaient mutés à un

---

<sup>15</sup> Dans les carnets de bords, nous notions les événements des situations de travail (absences, difficultés, problèmes techniques, conflits interpersonnels, etc.), les informations concernant chaque opérateur (expériences professionnelles, âge, etc.), les différentes manières de faire intra et interindividuelles, des interactions entre travailleurs et celles avec l'intervenante, la répartition des postes et leur évolution en cours de journée à l'aide de schémas synthétiques des lignes de production, des chronogrammes des phases de travail, de changements de postes et de pauses. A chaque demande des opérateurs, ces notes leur étaient montrées. Ainsi elles pouvaient servir de base de discussion avec eux et entre eux.

autre poste pour quelques mois, dans une autre cellule ou en bord de ligne chez le constructeur, afin de pouvoir revenir travailler dans la cellule « pare-chocs » (ex : M. YN). Certains opérateurs ont ainsi progressé hiérarchiquement durant cette période. Un opérateur M. MT, qui était intérimaire, avait été embauché et était devenu chef d'équipe. Puis une opératrice Mme SD, « leader » dans l'équipe A, jugée la plus performante, était également devenue chef d'équipe au cours de la co-analyse (à laquelle elle souhaitait participer). Ainsi notre présence régulière dans la situation de travail depuis 2007 nous a permis de suivre les évolutions des vies professionnelles.

Il était important de relever quelques indications sur leur état de santé en commençant par prendre en considération comment ils se « sentaient » à travers les plaintes et les douleurs exprimées. Comme nous l'avions constaté lors de notre première analyse ergonomique, les douleurs exprimées dans le questionnaire distribué en 2007 étaient très importantes : chacun avait noté ressentir des douleurs au minimum à deux zones du corps, avec parfois des fréquences et intensités fortes, comme les épaules, les lombaires, les cervicales et les membres inférieurs (Quillerou, 2007). En partant de ces données, nous avons alors repéré les postures et les moments précis des sollicitations biomécaniques. Mais nous nous étions rendu compte que l'expression des douleurs était alors taboue entre les opérateurs et qu'il ne nous était pas possible d'aborder le problème directement. Nous faisons l'hypothèse que la dissimulation de la douleur était propre au métier d'opérateur et liée à l'histoire ouvrière mais aussi au statut de l'intérim (avec la peur de perdre son travail). Cette peur était d'abord présente chez les intérimaires mais aussi chez les embauchés pouvant être remplacés par un autre intérimaire en cas de déclaration de restrictions du médecin du travail par exemple. D'ailleurs en 2007, malgré son insistance à ne pas vouloir partir du secteur des pare-chocs, une opératrice avait eu une déclaration d'inaptitude au montage de pare-chocs pour douleurs lombaires et de multiples tendinites. Cet événement fut à l'origine des préoccupations de l'ancien président du CHSCT et fera partie des inquiétudes exprimées par une assistante RH lors de du premier comité de pilotage le 23 mars 2009. Cependant aucune déclaration de maladies professionnelles n'est reconnue. Mais il y avait une sous-déclaration des douleurs et problèmes de santé par les opérateurs, auprès du médecin du travail, par peur d'être contraints d'être mutés dans un autre secteur, comme cela avait été le cas pour une de leurs collègues déclarée inapte après avoir eu des douleurs lombaires à répétition. Nous nous étions rendu compte de ce phénomène durant une discussion entre Mme CA et Mme CO qui redoutaient la visite médicale par peur d'être jugées inaptes « *pour travailler aux pare-chocs* » : une d'entre

elles disait « *je lui dis rien, je lui dis que j'ai mal nulle part sinon... et quand elle demande si on pousse les conteneurs, on dit non, non. Parce qu'elle (médecin du travail) veut pas que les femmes y soient* ».

#### 2.4.1. Travailleurs intérimaires : travailler malgré tout

Comme énoncé dans la première partie concernant les évolutions du milieu industriel, particulièrement celui de l'automobile, le travail en îlot de production – appelé aussi unité autonome – comporte à la fois une augmentation de l'autonomie des équipes d'opérateurs tout en s'inscrivant dans un cadre de prescriptions très strict. Ainsi réaliser un travail collectif dans ces conditions n'est pas toujours aisé pour ces opérateurs qui sont constamment tiraillés entre la prise d'initiative sans pouvoir la mettre en œuvre, afin de répondre malgré tout aux prescriptions précises concernant un geste à réaliser, une feuille de suivi à remplir, un temps machine à adopter, un temps de production à respecter, etc. Le travail collectif n'est alors pas pensé en tant que tel, car l'envisager pour des concepteurs méthodistes ne semble pas compatible avec leur méthode de travail, basée sur le modèle taylorien. En effet, leur méthode de conception s'appuie encore aujourd'hui sur une conception « un homme - un poste » avec des temps et gestes précis au poste, comme en témoigne cette entreprise. Précisément sur ce point, le responsable Projets évoque cette difficulté dans son métier et exprimera de plus en plus sa volonté de faire évoluer leur méthode de conception.

Ce travail collectif n'est pas toujours évident à mettre en place suivant le nombre de pare-chocs à produire, le manque de personnel, les nouvelles lignes de production et le manque d'informations pour sa mise en place, la gestion de plus en plus complexe de la logistique des nombreux composants et le recours à l'intérim qui suppose des périodes de formation quasiment quotidiennes. Nous avons pu observer des situations de travail « dégradées » entre juin et décembre 2009 où la production augmentait sur les nouvelles lignes et un nouvel intérimaire arrivait tous les 2 à 3 jours. Ainsi le travail des opérateurs était fortement perturbé par l'arrivée de nouveaux collègues qu'ils devaient former petit à petit à différents postes et « supporter » le ralentissement de production que cela provoque alors même qu'il fallait produire davantage. De même que la coordination entre eux dans l'espace était remise en question à chaque fois, car un temps d'intégration était nécessaire pour que l'intérimaire s'approprie progressivement les règles tacites du métier. La situation pour un nouvel opérateur est alors très déstabilisante même pour une personne ayant eu une expérience professionnelle dans le montage de pièces automobiles pour deux raisons : la spécificité de la

pièce (le pare-chocs étant une « pièce d'aspect », avec de multiples critères qualité et encombrante) et la nature du travail (le travail en îlot est une dimension particulière du métier d'ouvrier qui change fondamentalement les repères pour ceux qui ont travaillé à la chaîne).

Nous avons pu remarquer que le taux de turn-over ne faisait pas partie des préoccupations de l'entreprise puis au cours de l'intervention, notamment après la présentation de la co-analyse, avec le montage-vidéo à l'appui, le responsable de production et son adjointe ont trouvé bon d'établir un calcul afin de se rendre compte de la situation. Malgré la situation fluctuante en termes de variation de personnel, ils nous ont fait part de leur calcul et de leur étonnement quant à l'importance du chiffre : en calculant sur les huit derniers mois, ils comptabilisaient entre 1 et 2 nouveaux intérimaires par semaine en moyenne. Les changements de personnel étaient récurrents, surtout en période de mise en place de la nouvelle ligne ou de montée en production où il pouvait y avoir jusqu'à 20 nouveaux intérimaires par mois dans la cellule « pare-chocs ».

#### 2.4.2. Soutenir la construction d'un collectif ?

Face à toutes ces contraintes, les opérateurs arrivaient à produire malgré tout et toujours dans les temps, avec un très faible taux de retour clients. On observait donc un travail collectif, composé essentiellement d'intérimaires, qui fonctionnait du point de vue productivité. Cependant « *un climat social difficile* », selon les termes du commanditaire, commençait à s'observer lors de notre première analyse. En effet, il s'avérait qu'entre opérateurs ou entre opérateurs et chefs d'équipe, ou encore entre chefs d'équipe, les relations étaient parfois extrêmement tendues, menant parfois à des actes de violence. Effectuer la production malgré tout avait des effets sur leurs relations car travailler toujours « *en mode dégradé* » pour obtenir la production au « *juste à temps* » avec « *0 défaut* », dans ce contexte très défavorable au travail collectif (intérim, flexibilité des lignes et des procédures), provoquait un système de contrôle intense entre eux. En cas de problèmes ou dysfonctionnements, il y avait une recherche constante de « coupables ». On assistait alors à des événements très paradoxaux du management, entre la recherche du « travail d'équipe » et de la sanction individuelle. C'est pourquoi lorsqu'un nouvel intérimaire ne répondait pas suffisamment aux critères de l'équipe (par exemple : le fait d'attendre que le pare-chocs suivant arrive à son poste n'est pas acceptable, « *on ne reste pas là à ne rien faire, il y a toujours un truc à faire* » dit Mme CA une des plus anciennes) et freinait trop souvent le rythme de travail des collègues, les opérateurs mettaient alors en place des stratégies pour faire pression sur le chef afin de ne pas



renouveler son contrat<sup>16</sup>. Une forte différence apparaissait entre le travail à la chaîne assistée d'un convoyeur, auquel étaient plus habitués les nouveaux intérimaires ayant travaillé chez le constructeur par exemple.

Les préoccupations qui nous animaient depuis le début de nos observations reposaient essentiellement sur cette question : est-ce possible de construire du collectif dans cette situation de travail ? Il était évident que les opérateurs arrivaient malgré tout à construire quelque chose leur permettant de produire, dans les normes qualité et les exigences de production exigées. Mais comment parvenaient-ils à se protéger ? A long terme, y aura-t-il des effets néfastes pour leur santé ? Au vue des observations, le problème n'est pas qu'une question de santé physique mais aussi de santé psychique face à l' « inflammation » de conflits interpersonnels entre opérateurs qui envahissaient leurs préoccupations. Plusieurs interprétations revenaient souvent dans les discours des opérateurs comme de la hiérarchie. Nous en avons retenu les deux types de discours les plus récurrents :

- c'est pour eux, un « *gros problème de personnalité* » qui fait redouter le recrutement à la hiérarchie par manque de connaissance pour savoir détecter des personnalités « *nonchalantes* »
- mais également du au fait que « *les jeunes aujourd'hui ne veulent plus bosser* » « *les jeunes en ont plus rien à foutre du travail* »

Ces discours convenus, qui reviennent sans cesse surtout dans les moments de conflits manifestes entre certains opérateurs et/ou avec la hiérarchie, sont souvent provoqués par l'arrivée d'une nouvelle ligne de production pour laquelle aucune personne de l'entreprise n'a reçu de formation par le client et avec laquelle les opérateurs comme la hiérarchie de proximité doivent se débrouiller pour parvenir à faire la production dans les temps.

---

<sup>16</sup> Les contrats intérimaires sont généralement pour une durée d'une semaine, renouvelable pendant 18 mois au maximum.

Tout au long de cette intervention, nous avons donc œuvré pour que les opérateurs comme les concepteurs recherchent de nouvelles ressources pour transformer les situations existantes. Pour aborder cette question des ressources, nous avons cherché à mettre à jour les conflits de l'activité avec les opérateurs. Ces conflits sont alors dans le réel de l'activité, dans ce qu'ils pensent de leur travail mais sont souvent cachés, camouflés, enkystés, etc. C'est pourquoi, nous avons proposé aux opérateurs une co-analyse de leur travail afin d'instruire cette question des conflits de leur activité de travail quotidienne et ainsi prévenir leur dégénérescence en conflits interpersonnels.

Lors de la première réunion pour établir combien d'opérateurs souhaitaient s'engager dans la co-analyse, une des opératrices, Mme CA, s'est alors servi de données biomécaniques de la première analyse afin d'argumenter face à son nouveau collègue intérimaire sur les difficultés traversées auparavant qui ne seraient plus d'actualité pour elle : « *tu te rends compte [s'adressant à son nouveau collègue] ...Edwige avait calculé, on faisait jusqu'à 14km par jour et là t'avais pas le temps de souffler...* ». Puis au cours des interactions avec les collègues participant à cette première réunion, elle finit par s'interroger elle-même sur le fait que : « *oui peut-être qu'on devrait réfléchir au rythme qu'on s'impose aussi ?* ». Une autre opératrice, Mme CO, suggère alors à la fin de la discussion « *ça ne va pas...il faudrait qu'on voit comment mieux s'organiser ?* ».

C'est alors que dans le milieu de travail, il apparaissait clairement des demandes en rapport avec la santé et la construction du collectif. Le travail clinique pouvait alors commencer. Nous pouvions engager avec les opérateurs un dispositif méthodologique centré sur le développement du métier d'opérateur comme objet intermédiaire de la santé et du collectif. La co-analyse du travail mise en place, comme cadre artificiel de construction du métier, permettait alors d'interroger les ressorts de la prévention durable des risques professionnels et de poser autrement la question du protagoniste de la prévention, tant pour les opérateurs que pour les concepteurs. Ainsi nous cherchions à expérimenter comment la fonction psychologique du métier devient une ressource pour construire du collectif et développer l'activité individuelle malgré un contexte très défavorable (instabilité des équipes, travail intérimaire, etc.).

## CHAPITRE 3 : Cadre de l'intervention et méthodologie

Ce dernier chapitre de la partie « intervention » sera dédié à la méthodologie d'action qui a été mise en œuvre tant auprès des opérateurs que des concepteurs et responsables hiérarchiques. Ainsi le cadre clinique de l'intervention s'est construit à travers deux instances d'analyse du travail où ont été examinés les conflits d'activité à plusieurs niveaux dans l'entreprise et en rapport avec leur métier. Ces deux instances comprennent les groupes d'opérateurs volontaires et le comité de pilotage afin d'accompagner le développement de leur activité et la mise en perspective dans les interactions de transformations potentielles des situations de travail, participant ainsi au développement de la santé. Il sera question de préciser la constitution de deux groupes d'opérateurs pour réaliser l'analyse, la méthode des auto-confrontations croisées (ACC) menée avec les opérateurs puis la méthode déployée auprès du comité de pilotage, à partir du travail des opérateurs. A travers la description du cadre, un exemple pour chacune des instances sera détaillé afin d'y découvrir quel type de transformations, développements, etc. a provoqué l'intervention sur l'activité des opérateurs et des concepteurs en rapport avec nos préoccupations théorique et méthodologique concernant la santé et la fonction du collectif. Nous reviendrons ensuite sur la formalisation de repères génériques pour intervenir et construire un cadre clinique de l'activité en psychologie du travail.

### 3.1. Description des étapes de l'intervention

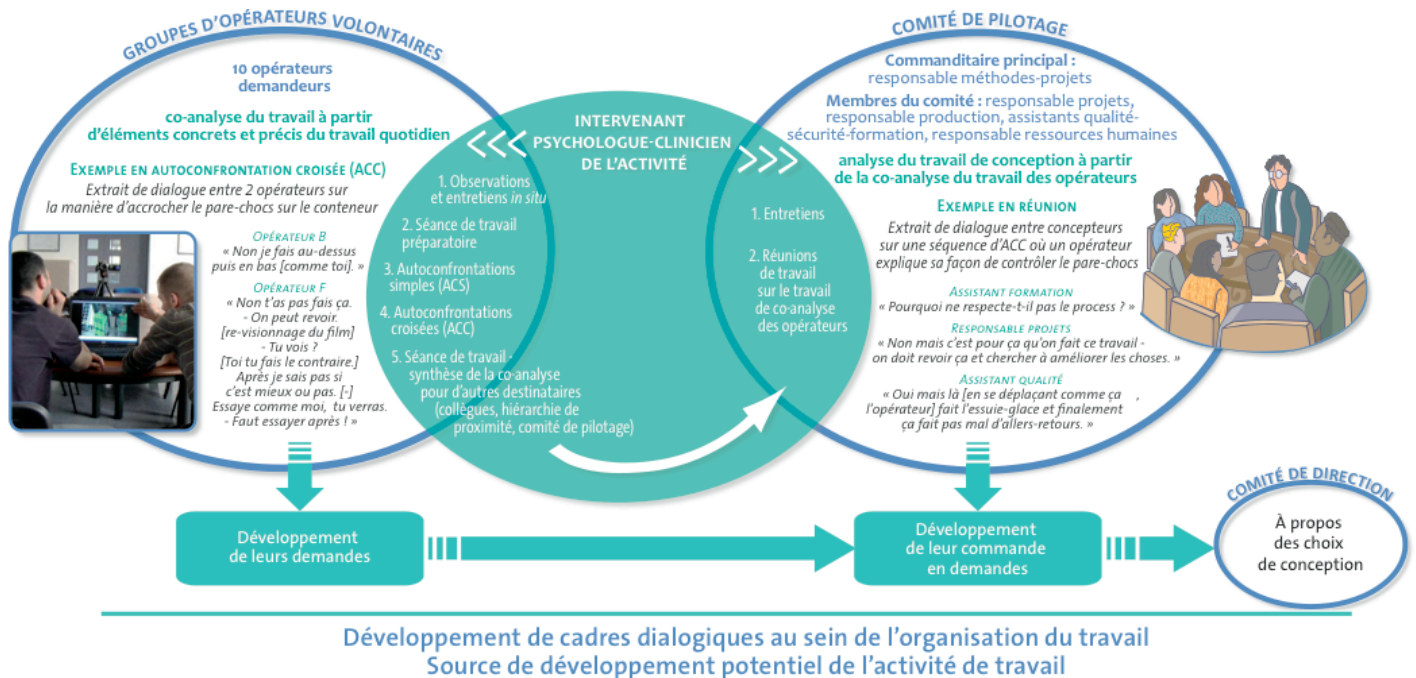
La méthodologie envisagée dans ce travail s'appuiera donc sur l'analyse clinique de l'activité en psychologie du travail. Pour ce faire, nous avons choisi de recourir à la méthode de l'auto-confrontation croisée (ACC) et de privilégier une analyse à différents niveaux de l'organisation en tentant de distinguer le travail d'organisation du collectif d'opérateurs, l'organisation du travail et l'organisation de la production. C'est pourquoi la constitution d'un comité de pilotage a été également négociée afin de permettre la circulation des discussions sur le travail et de ses difficultés dans un espace plus large au sein de l'entreprise.

Concernant le travail avec les opérateurs, la méthode d'analyse de l'activité de leur travail a reposé principalement sur des observations papier-crayon et filmées. Les films ont été réalisés

dans l'objectif de produire un support à la co-analyse. La co-analyse visait à devenir d'abord un champ d'action pour que les opérateurs construisent de nouveaux moyens d'agir en préservant leur santé, ensuite un champ de connaissance grâce aux transformations produites par ces derniers. A partir de ces actions sur le terrain, nous parviendrons à analyser finement les effets de cette méthodologie en termes de développement de l'activité chez les sujets et leur milieu.

Comme nous l'avons décrit précédemment, la production en îlot requiert un travail de coordination relativement fin au niveau du rythme de travail, dans un espace plus ou moins restreint. C'est pourquoi nous avons proposé aux opérateurs d'analyser de plus près ce travail de coordination dans l'objectif de développer leur collectif, instrument de développement de leur santé. Cette expérience que nous avons proposée aux opérateurs s'orientait vers le développement potentiel du collectif professionnel en instrument psychologique de développement de l'activité de chacun et en instrument de transformation de l'organisation. Nous avons alors envisagé de « provoquer » le développement de la pensée des professionnels, opérateurs comme concepteurs, pour pouvoir l'étudier ensuite. L'analyse du travail a donc été menée avec les professionnels eux-mêmes, d'abord pour qu'ils puissent faire l'expérience du rôle qu'ils peuvent jouer dans la prévention et de l'importance de la fonction du collectif ; ensuite pour envisager des transformations possibles du milieu de travail. Du point de vue de la recherche, l'analyse systématique des mouvements, déplacements, changements réalisés dans les discours et dans l'agir des professionnels, à partir de données notées ou enregistrées, permettra de comprendre le fonctionnement des rapports entre collectif et individu.

Le schéma ci-dessous synthétise la démarche d'intervention (Figure 5). Ainsi le travail de co-analyse avec le collectif d'opérateurs était destiné à devenir un moyen d'agir en comité de pilotage et inversement, que le travail en comité de pilotage puisse servir aux collectifs d'opérateurs. L'intervention prenait alors la place d'instrument pour les professionnels et se déplaçait dans l'organisation : nous assistions alors à une migration fonctionnelle de l'intervention au moment où le travail collectif des opérateurs a changé de place dans leur propre activité d'abord puis dans celle des concepteurs ensuite.



**Figure 5 :** méthodologie d'intervention centrée sur l'activité des opérateurs de montage de pare-chocs (Quillerou-Grivot, Clot & Morvan, 2010).

Afin de mettre en perspective la démarche d'analyse avec les opérateurs, un exemple sera présenté. Il s'agira d'un extrait d'une séance en auto-confrontation croisée entre deux opérateurs intérimaires où s'ouvre entre eux un débat sur la manière de porter le pare-chocs pour s'économiser. Puis la démarche d'analyse créée en comité de pilotage avec les concepteurs (à partir des principes méthodologiques en clinique de l'activité) sera illustrée d'un extrait de la dernière réunion dans le cadre de notre intervention, où les opérateurs étaient conviés. Ce moment choisi de l'intervention permettra d'illustrer le type de discussion qui s'est engagée entre concepteurs, responsables hiérarchiques et opérateurs.

### 3.2. Construction de la co-analyse avec les opérateurs

Le « genre professionnel » des opérateurs de montage, ce donné collectif qui pré-dispose les façons de faire et les façons de dire, qui pré-organise les manières d'utiliser les outils et de les adapter (Clot, 1999 ; Clot & Fernandez, 2000) a été notre grille de lecture des situations de travail et des situations d'interactions avec et entre les opérateurs. Pour rappel, le genre professionnel est entendu comme une mémoire professionnelle utile à l'activité de l'opérateur « pour pré-dire » et « éviter d'errer tout seul devant l'étendue des bêtises possibles » (Clot, 1999a, p. 41). Mais cet « intercalaire social » n'est pas seulement composé d'un « stock de mises en actes » et/ou « de mises en mots » (Clot & Faïta, 2000, p. 11-13). Il est aussi constitué par les difficultés irréductibles du métier, par les problèmes irrésolus que se transmettent ceux qui travaillent (Clot, 2003b). Ainsi, le genre prend d'abord l'apparence de contraintes. Puis, dans l'épreuve de l'activité concrète, le sujet peut le mettre « au service de son action comme moyen de la réaliser » (Clot, 1999b, p. 95). C'est par ce processus que nous avons proposé aux opérateurs de « faire le point sur les choses qui posent problèmes, sur des moments précis du travail qui sont problématiques, etc. ». Devant la multitude de conflits interpersonnels entre les opérateurs au début de l'intervention, il paraissait compliqué de vouloir constituer un groupe pour débattre sur le travail. Dans un premier temps, il était nécessaire d'être attentif aux problèmes que les opérateurs vivaient quotidiennement et de les aborder avec eux de manière indirecte. Ainsi nous décidions d'analyser très précisément leurs gestes de travail et leurs manières de réaliser le montage du pare-chocs, sans entrer par la question de la coordination et du travail collectif.

Les tensions interindividuelles étaient à leur point culminant notamment lors de la montée des taux de production et de l'arrivée de nombreux nouveaux intérimaires pour pallier l'augmentation de production et pour la mise en place des deux nouvelles lignes L2 et L3. Ces tensions se retrouvaient tant entre équipes qu'au sein même des équipes. A plusieurs reprises, certains opérateurs (surtout ceux ayant connu le travail chez le constructeur) énonçaient le fait que « *ici c'est pas à la chaîne* », donc « *on n'a pas à se plaindre* ». Le « genre » ouvrier se transformait vraiment dans ce type d'organisation. Certains opérateurs, ayant travaillé dans d'autres secteurs, rapatriaient d'ailleurs des règles de leur ancien métier pour se construire des repères. Mais ces règles n'étaient pas toujours partagées. Par exemple, Mme CA faisait le parallèle avec son ancien métier de serveuse « *ici c'est comme la restauration, on s'observe et si un va trop vite comme Mme CO, moi j'y vais pour ralentir. L'autre équipe c'est 'industrie', des œillères pour travailler, c'est individualiste (...) il n'a pas d'esprit d'équipe* ». Nous

faisons l'hypothèse que dans cet énoncé subsiste le nœud du problème de cette situation de travail : la jonction entre la production industrielle telle qu'une chaîne de montage (où chacun attend sa pièce pour pouvoir réaliser le montage) et le nouveau système d'organisation en îlot à la manière d'un atelier artisanal orienté vers les besoins « presque immédiats » du client. De plus, l'arrivée régulière de nouveaux intérimaires fait partie du quotidien des opérateurs. Mais face aux exigences et contraintes auxquelles les opérateurs font face, l'intégration des nouveaux ne faisait pas partie des priorités et les nouveaux devaient s'adapter très vite au travail des anciens s'ils voulaient rester travailler.

Les observations en situation de travail ont débuté le 24 mars 2009, le lendemain du premier comité de pilotage. Elles se sont déroulées pendant plusieurs mois, auprès des deux équipes de jour puis de l'équipe de nuit lorsqu'elle a été remise en place après presque un an d'arrêt depuis la crise économique. Nous avons fait le choix d'observer l'ensemble des opérateurs, collectivement puis individuellement avant de leur demander de s'engager dans la co-analyse. C'était un moyen de construire le cadre de confiance puisqu'ils pouvaient prendre le temps de nous tester, de nous questionner à plusieurs reprises sur la démarche et se questionner eux-mêmes sur la manière dont ils souhaitaient s'engager. Il leur était demandé de réfléchir aux moments du travail sur lesquels ils voulaient se pencher. Nous leur avons proposé un cahier où chacun pouvait mettre ses idées. Mais cet outil n'a pas été utilisé par les opérateurs. Seule une opératrice, Mme CA avait rédigé sur papier libre une quinzaine de pages A4 dans lesquelles elle exposait de manière structurée les différents problèmes du métier, du milieu de travail (la cellule de « pare-chocs ») et de l'entreprise. Une expression revenait à toutes les pages : « l'esprit d'équipe », qui pour elle était le pivot de l'activité de l'opérateur, l'essentiel du travail et qui à la fois était empêché par les opérateurs eux-mêmes notamment « les jeunes », la hiérarchie de proximité et les concepteurs.

Dès à présent le dispositif méthodologique sera détaillé afin de décrire les différentes étapes nécessaires à la construction d'une co-analyse. Il est important de préciser que cette démarche demande du temps et de la patience, comme précisé aux opérateurs « *nous ferons à votre rythme* ». Ainsi nous entrons dans un processus contrecarrant leur quotidien où rapidité et vitesse domine. De plus les étapes de la méthode des auto-confrontations croisées sont très importantes pour qu'elles puissent être efficaces et apporter du sens pour les opérateurs.

Nous allons maintenant détailler les étapes de construction de la co-analyse en suivant ces deux questionnements :

- ✚ Comment construire une co-analyse avec des opérateurs majoritairement intérimaires ?
- ✚ Quels ont été les effets sur l'activité des opérateurs ?

### 3.2.1. Constitution des groupes d'analyse et choix des situations de travail

D'abord, nous détaillerons les différentes étapes de la co-analyse en apportant des éléments d'analyse du travail des opérateurs.

#### Première phase : observations papier-crayon (de avril à novembre 2009)

Lors de cette phase, les observations servent à repérer les différentes manières de faire, inter-individuelles puis intra-individuelles, dans la réalisation du travail. Puis il est question de prendre le temps de leur expliquer à plusieurs reprises, à différents moments (de manière collective ou individuelle), avec différentes formulations notre démarche, nos objectifs, nos questionnements et notre point de vue sur leur travail, la santé, le collectif et l'organisation.

Le défi méthodologique est alors de créer les conditions de la co-analyse, c'est-à-dire que les opérateurs deviennent eux-mêmes observateurs de leur propre travail. En effet, H. Wallon (1983) a montré que « l'attention que le sujet sent fixée sur lui semble, par une sorte de contagion très élémentaire, l'oblige lui-même à s'observer. S'il est en train d'agir, l'objet de son action et l'action elle-même sont brusquement supplantés par l'intuition purement subjective qu'il prend de son propre personnage. C'est comme une inquiétude, une obsession de l'attitude à adopter. C'est un besoin de s'adapter à la présence d'autrui, qui se superpose à l'acte en cours d'exécution » (Wallon, 1983, p. 287). Ainsi notre présence n'est pas envisagée comme un biais mais comme un instrument méthodologique pour « provoquer » l'observation de leur propre activité (Simonet & al., 2011).

Cette phase a permis de susciter l'intérêt chez certains opérateurs et la volonté de participer à l'élaboration d'une co-analyse de leur travail. Notre insistance à considérer leur travail comme un métier qui avait de la valeur à nos yeux autant qu'un autre travail provoquait chez eux un étonnement. En effet, la valeur sociale négative du travail ouvrier est intégrée dans les mémoires collectives (Beaud & Pialoux, 1999). Pour ces opérateurs, leur travail « *n'est pas*



*bien compliqué* », « *n'importe qui pourrait le faire* », pour ne citer que quelques-unes de leurs phrases exprimées au début de l'intervention. C'est pourquoi nous voulions créer les conditions pour décaler ce regard et leur permettre de s'intéresser eux-mêmes à leur travail. Par exemple, malgré leur insistance à vouloir nous faire réaliser le montage d'un pare-chocs, nous avons résisté à cette proposition en argumentant « *c'est votre métier, ce n'est pas le mien. Je ne pourrais pas ressentir ce que vous vous ressentez puisque c'est votre métier* », puis plus tard nous leur proposons « *d'accord mais avant on décide en quoi cela va nous être utile à l'analyse. Il faut que ça vous serve à vous* ». Puis petit à petit, et nous le verrons par la suite, les opérateurs n'éprouvaient plus ce besoin de faire expérimenter leur travail aux intervenants. Nous faisons l'hypothèse qu'un processus de reconnaissance de la valeur de leur métier a pu se produire au cours de l'intervention chez ces opérateurs.

Au début de l'intervention, ils étaient :

- 8 opérateurs dans l'équipe A : pour cette équipe, c'était la pleine période des tests avant démarrage des nouvelles lignes de production, L2 et L3. Il y avait quotidiennement la présence des concepteurs du client pour expérimenter les lignes et réaliser des « run » avec les opérateurs (simulation chronométrée de la production afin de déterminer si elle correspond au prescrit). Ces « run » sont alors réalisés par l'opératrice jugée la plus performante des équipes, Mme SD.

- 10 opérateurs dans l'équipe B : pour eux, l'ambiance était tendue à ces moments-ci car la plupart des membres de l'équipe de nuit avait réintégré cette équipe. D'après un cariste, M. MK, les relations sont difficiles car « *chacun reste sur son mode de fonctionnement* ». Leur chef d'équipe Mme FY venait d'avoir une réponse positive à sa demande de mutation dans une autre cellule. Elle énoncera deux raisons à sa volonté de partir :

→ ne plus supporter les tensions entre les équipes et particulièrement le dénigrement des autres vis-à-vis de son équipe : « *ils (l'équipe A) nous reprochent toujours plein de choses mais on est pas pire qu'eux, eux aussi font des erreurs mais ils ne le reconnaissent pas, eux aussi ne nettoient pas toujours bien les postes* ».

→ vouloir changer de type d'activités : « *s'il y avait pas (le responsable de cellule), je serais partie depuis longtemps* » car il y avait « *un ras-le-bol des pare-chocs* ».

La gestion de son équipe était différente de celle des autres car elle avait le plus grand nombre d'intérimaires et beaucoup plus de jeunes opérateurs. Elle avait instauré comme principe de ne pas laisser les opérateurs s'organiser comme ils le voulaient car pour elle, « *les embauchés (...) parlent mal aux nouveaux* » et ne leur donnent pas toujours les moyens de comprendre et de progresser dans le travail. C'était donc elle qui répartissait les postes, décidait des temps de pause, des temps de formation, etc. Cette manière de gérer ressemblait davantage au genre « classique » industriel où le chef contrôle et ordonne l'organisation collective. Son départ va beaucoup affecter les membres de l'équipe B, d'autant qu'elle soutenait leurs capacités individuelles à progresser et intervenait dans les régulations collectives. Elle sera ensuite remplacée par une opératrice de l'équipe A, Mme SD, reconnue comme leader dans son équipe et comme la plus performante par l'entreprise (Mme SD était d'ailleurs l'opératrice « référent » pour tester les nouvelles lignes). Ainsi l'opératrice de l'équipe A devenait la chef de l'équipe B alors même que les conflits entre les deux équipes étaient prégnants. Contrairement à l'ancienne chef, Mme SD avait pour principe de laisser les opérateurs s'auto-réguler et s'organiser comme le faisait son ancien chef de l'équipe A. En tant qu'ancienne leader de l'équipe A, elle pensait que l'équipe B pourrait également appliquer ce même principe.

Parmi toutes ces perturbations, l'arrivée des nouvelles lignes était au cœur des préoccupations pour les opérateurs et leur hiérarchie. Elles nécessitaient de développer de nouveaux apprentissages, de nouvelles manières de faire et une nouvelle organisation collective, notamment avec l'ajout d'une procédure de contrôle en fin de ligne appelée « mur qualité »<sup>17</sup>. Lors des pauses, nous avons pu observer à plusieurs reprises des discussions entre opérateurs qui se projetaient dans les mois à venir « *lorsqu'il y aura la pleine cadence* » des nouvelles lignes. Certains opérateurs réfléchissaient à la transformation des lignes existantes ou encore à l'organisation collective et à la répartition des tâches. Les membres des équipes redoutaient la mise en production de la ligne L2 et le passage progressif de la préparation d'un système de production à 2 systèmes de production chez le constructeur (correspondant aux deux chaînes de montage chez le constructeur qu'il faut approvisionner en même temps). Parmi eux, Mme CA répétait qu'elle redoutait ces changements : « *ça va être la panique* ».

---

<sup>17</sup> procédure exigée par l'équipementier lors du démarrage du nouveau produit car par expérience, il sait que le constructeur est intransigeant et exerce des contrôles qualité plus fréquemment.

L'équipe A est une équipe qui a un fonctionnement bien « rodé » et organisé par Mme CA et Mme CO depuis le départ de Mme SD. Elles ont mis en place : - un cahier de suivi de la production indiquant en début de journée leur objectif de production en numéro de conteneurs et leur production réalisée avec quelques indications d'aléas et de dysfonctionnement technique inscrites en fin de journée – et une boîte d'outils dédiés uniquement à cette équipe (talkie-walkie pour communiquer à distance avec le cariste, produit nettoyant avec des chiffons pour le contrôle du pare-choc ; une mini-chaîne hifi appartenant à Mme CO pour mettre de la musique dans la cellule). Le choix des musiques était auparavant réservé à Mme CO et Mme CA (musiques françaises des années 1970-80-90). Mais leurs choix musicaux ne faisant pas l'unanimité, d'autres opérateurs utilisaient le poste radio dédié à toutes les équipes pour mettre leur musique (radio FM musiques rap ou électro actuelles). Dans l'ensemble la musique était pour eux un exutoire, une manière de « *trouver le temps moins long* ». Mais nous avons pu remarquer que la musique influençait leur rythme de travail ; leurs pas étaient alors cadencés selon la musique. Ainsi les musiques à tempo régulier leur permettaient sans doute de « tenir le rythme » individuellement d'abord puis d'organiser la coordination collective. Cette hypothèse a souvent été énoncée par l'intervenante auprès des opérateurs mais ils ont jugé inutile d'approfondir cette question. Nous n'avons donc pas pu éclaircir cette question malgré nos nombreuses tentatives.

#### Deuxième phase : constitution du groupe d'opérateurs volontaires (novembre 2010)

Afin de déterminer combien d'opérateurs souhaitaient s'engager dans la démarche de co-analyse, nous avons organisé une réunion avec ceux qui souhaitaient s'investir. Nous aurions souhaité rassembler les deux équipes mais il a été impossible d'organiser une réunion en commun hors de leurs temps de production<sup>18</sup>. Nous avons donc décidé de constituer deux groupes d'opérateurs<sup>19</sup>, un de l'équipe A et un autre de l'équipe B. Durant cette première réunion, étaient présents :

- 5 opérateurs dans l'équipe A : Mme CO, Mme CA, M. JL, M. BD et M. FA
- 5 opérateurs dans l'équipe B - M. DJ, M. AB, Mme LA, M. SD et Mme ML

---

<sup>18</sup> En effet quand une équipe terminait le travail à 12h20, l'autre équipe commençait le travail à 13h. Il était donc difficile de programmer une réunion entre ces deux horaires.

<sup>19</sup> Nous notons les différences de statut des opérateurs par la couleur de leur noms : ceux notés en vert sont intérimaires, ceux notés en bleu sont en CDI. Au fil du document, nous tiendrons compte du changement de statut d'intérimaires à CDI chez certains opérateurs.

Lors de cette réunion, il était question de déterminer les situations de travail à analyser et les opérateurs souhaitant être filmés. Quatre situations de travail avaient été retenues par les deux groupes et tous souhaitaient s'engager dans la démarche d'analyse, y compris être filmés. Les situations de travail étaient les suivantes :

- >l'**encyclage** pour sa pénibilité physique notamment pour les tirer-pousser de conteneurs et l'accrochage des pare-chocs dans les tiroirs de ces conteneurs
- >le **Montage de la nouvelle ligne L3**, pour son originalité et ces nouveaux apprentissages que nécessite le montage à 2 opérateurs
- >le **Contrôle** pour l'expertise et le savoir-faire qu'il nécessite, a priori inobservables directement et non conscientisés d'après eux
- >le **Réapprovisionnement et le nettoyage** pour la controverse qu'elle soulève à différents niveaux dans l'entreprise, et surtout entre eux

Le choix des séquences de travail à analyser s'est orienté d'abord sur des gestes de métier, et plus indirectement sur la coordination comme le laissait supposer la question du montage à 2 par exemple. Cela s'est avéré être un moyen indirect de pouvoir aborder les questions du travail collectif, d'une part parce qu'il est peu conscientisé et d'autre part parce que l'organisation collective était taboue et sujette à de forts conflits interpersonnels. Ainsi nous faisons l'hypothèse d'une certaine fragilité du collectif du travail, voire parfois de son impossible construction laissant alors chaque opérateur « prendre sur soi ».

### Troisième phase : la réalisation des films (de novembre 2009 à février 2010)

Durant cette période, il a d'abord été compliqué de filmer tous les opérateurs dans les 4 situations « sélectionnées ». Même s'ils sont polyvalents, ils ne vont pas tous à tous les postes et finalement ne se spécialisent qu'à certains postes par manque de formation, par préférence ou par nécessité. Nous avons donc décidé de filmer par opportunité, en fonction de leurs demandes en cours de situation de travail, de moments nous paraissant intéressants, etc. Tous ont été filmés à des moments différents, au cours de plusieurs situations de travail différentes, etc. Nous avons alors plus de 30h de films pour l'ensemble des opérateurs, chacun ayant été filmé à différents moments et différents postes de travail. Nous avons alors suffisamment de matière pour commencer les séances de co-analyse en ACS et ACC. Mais il a été difficile de

maintenir le cadre d'analyse à l'égard des derniers changements de la situation de travail, du départ de certains intérimaires volontaires, de l'accumulation de tensions, etc. C'est pourquoi une fois la réalisation des films, nous leur avons proposé de les réunir à nouveau pour planifier la suite de l'intervention en fonction des derniers changements (le départ de certains intérimaires ayant été filmés, l'arrivée de nouveaux volontaires, la réalisation non exhaustive des films, etc.). Nous leur avons exposé un tableau complet récapitulant les séquences de travail filmées : qui a été filmé quand et où ? Qui peut être en binôme avec qui afin de pouvoir se comparer avec l'autre sur une même séquence de travail ?

#### Quatrième phase : planification et organisation des auto-confrontations (février 2010 )

Une réunion dans chaque équipe a donc permis de discuter de la suite de la démarche. Nous leur avons proposé de faire le point des séquences de travail filmées et de programmer les séances d'entretien en auto-confrontation. Ce moment était également l'occasion de rappeler la démarche et les objectifs des entretiens, notamment pour ceux venant d'intégrer les groupes d'analyse. Ainsi, lors de cette réunion, il y avait :

- 5 opérateurs de l'équipe A : Mme CO, Mme CA, M. BD, M. FA, M. SA

M. SA souhaitait intégrer le groupe et M. JL venait de demander sa mutation dans l'équipe B (suite à des conflits avec sa collègue Mme CA). Mme CO, Mme CA, et M. SA venaient d'être embauchés en CDI après plusieurs années en intérim dans cette cellule.

- 4 opérateurs de l'équipe B : M. DJ, Mme LA, Mme ML, M. JL

M. JL venait de rejoindre ce groupe d'analyse. M. AB n'avait pas eu de mission reconduite et M. SD n'avait pas pu venir à la réunion.

Durant cette réunion, il était question de prévoir les binômes en fonction des films : par exemple, celui qui a été à l'encyclage doit être en binôme avec un collègue qui a été filmé à l'encyclage afin qu'ils puissent comparer leurs manières de faire pour une même tâche.

Lors des discussions sur les films, nous leur avons mentionné que certains films comportaient des moments de formation au poste. Nous leur avons signifié l'intérêt de travailler sur la question de l'accueil d'un nouveau et de sa formation. C'est alors que les groupes retenaient une nouvelle séquence de travail à analyser :

->la **Formation d'un nouveau** pour sa complexité et le manque de formalisation au sein de l'entreprise

### Cinquième phase : auto-confrontations simples (de mars à juillet 2010)

A partir des enregistrements vidéo, nous avons classifié les séquences afin de ne sélectionner que quelques minutes permettant de pouvoir se comparer à plusieurs collègues. Ainsi nous avons réalisé pour chaque opérateur un montage de plusieurs séquences de travail, susceptibles d'être comparées avec celles d'un autre collègue. Chaque montage faisait entre 15 et 30 minutes mais était visualisé par l'opérateur en fonction du temps restant durant l'entretien. L'entretien était programmé pour 1H30 mais en fonction des besoins des opérateurs, il durait entre 1h et 2h. Dans chacune des auto-confrontations, simples (ACS) et croisées (ACC), le questionnement de l'intervenant porte sur le « comment » ou plus exactement : « *Qu'est-ce que tu fais ?* », « *Comment tu le fais ?* », « *Je ne comprends pas ce qui se passe, peux-tu m'expliquer ?* », « *Est-ce que tu peux décrire ce que l'on voit là (sur la vidéo) ?* ». La dimension opératoire du travail, le plus précis possible, fait l'objet du questionnement, amenant l'opérateur à confronter ses scénarii d'action qu'il a effectivement réalisés (à travers le film). Lors de la confrontation croisée avec son collègue, l'intervenant oriente ensuite les échanges vers la comparaison des modes opératoires : « *Tiens, tu fais comme cela toi ?* », « *moi je fais pas comme ça...* », etc.

Les opérateurs ayant réalisé un entretien en ACS sont les suivants :

- pour l'équipe A : Mme CO, Mme CA, M. BD, M. FB, M. SA
- pour l'équipe B : M. DJ, M. YN, Mme LA, Mme ML, M. JL

Afin de cerner la situation des opérateurs ayant pu poursuivre ce travail de co-analyse, il est présenté un tableau récapitulatif des informations concernant chaque opérateur volontaire (Tableau 1) :

	équipe:	fonction:	âge:	type de contrat:	ancienneté dans l'entreprise:	expériences professionnelles:	douleurs exprimées:	
1	Mme ML	B	opérateur	26 ans	intérimaire	depuis novembre 2009 - départ en novembre 2010 (fin de contrat après arrêt maladie) = 1 an	douleurs cervicales (janvier à mai 2010) et lombaires (de mai à juillet 2010)	
2	Mme CO	A	opérateur et réapprovisionneur	28 ans	CDI	depuis 2006 - embauchée en décembre 2009 = 4 ans	restauration, ancienne contrôleuse pour le compte du client (en intérim)	douleurs lombaires lors de la mise en place des 2 nouvelles lignes (avril à juillet 2009) puis lors de la mise en place du réapprovisionnement (mars 2010)
3	Mr FB	A	opérateur	24 ans	intérimaire	depuis septembre 2009 - départ juin 2010 (fin de contrat à la demande de la hiérarchie) = 9 mois	bâtiment (maçonnerie); automobile (carrossier de métier)	
4	Mr JL	B (ancien A)	opérateur et cariste	29 ans	CDI	depuis 2005 - embauché depuis 2007 = 5 ans	automobile (équipementier - pendant 4 ans)	douleurs lombaires chroniques
5	Mr SA	A	opérateur	24 ans	CDI	depuis 2007 - embauché en décembre 2009 = 3 ans	automobile (constructeur); agent de sécurité de façon occasionnel	douleurs poignets et épaule lors de la mise production des 2 nouvelles lignes (avril à juillet 2009)
6	Mr DJ	B	opérateur et cariste	42 ans	intérimaire	depuis avril 2009 - 1er poste: contrôleur "mur qualité" en fin de ligne, formé par le client puis opérateur puis cariste = 1 an	automobile (équipementier - pendant 12 ans); musique (intermittent du spectacle)	douleurs aux épaules de juin à juillet 2009
7	Mme LA	B	opérateur	28 ans	intérimaire	depuis juin 2009 - fin de contrat décembre 2010 - 1er poste: opératrice de montage de protecteurs (hors flux) = 1 an 1/2	automobile (équipementier)	douleurs aux membres supérieurs
8	Mme CA	A	opérateur et cariste	47 ans	CDI	depuis 2002, elle a fait de l'intérim puis embauché en 2004 - départ puis retour en 2005 en intérim puis embauché en 2009 = 8 ans	automobile, restauration, logistique, commerce,	tendinite poignet droit (récidives régulières)
9	Mr YN	B	opérateur	25 ans	intérimaire	depuis 2008 - 1er poste: contrôleur "mur qualité" en fin de ligne, formé par le client = 2 ans	automobile	douleurs lombaires
10	Mr BD	A	opérateur	35 ans	intérimaire	depuis novembre 2009 = 1 an	automobile	

Tableau 1 : tableau récapitulatif des informations concernant le groupe d'opérateurs volontaires

Ce tableau permet de recenser des données personnelles de chacun des opérateurs engagés dans la co-analyse. Ces données ont été notées au fur et à mesure de l'intervention. Elles permettent de retracer l'histoire de chacun dans l'entreprise et dans sa vie professionnelle en général. Nous avons également ajouté des informations concernant les problèmes de santé rencontrés durant l'intervention. Dans leur travail, les douleurs ressenties par les opérateurs ont fait l'objet d'attention particulière de la part de l'intervenante. D'une part, nous avons relevé, durant la première phase de l'intervention, que les douleurs étaient taboues dans le milieu<sup>20</sup>.

<sup>20</sup> Nous avons fait ce constat en mettant en parallèle les données du questionnaire et les observations en situation de travail (Quillerou, 2007) : tous les opérateurs déclaraient ressentir au moins une zone de douleur dans le corps (jambes, main, coude, épaule, etc.) dans le questionnaire alors qu'ils n'exprimaient aucune douleur lors de nos observations.

Nous retenons l'hypothèse que cette absence de l'expression de la douleur dans les interactions au travail était liée à la peur de perdre son emploi – intérimaires comme embauchés ; puis certainement liée aux « stratégies collectives de défense » du métier (Cru, 1988)<sup>21</sup>. D'autre part, nous souhaitons montrer combien les opérateurs, au cours de la co-analyse, traversaient des moments où les douleurs et les problèmes tendineux se ressentaient fortement, novices comme experts, jeunes comme anciens.

#### Sixième phase : auto-confrontations croisées (d'avril à octobre 2010)

Après avoir visualisé et analysé les films de sa propre activité, il était question ensuite de la confronter à celle d'un autre collègue. Ainsi nous avons organisé ces ACC en fonction des séquences de travail analysées par chacun afin de pouvoir se comparer sur une même tâche. Le tableau ci-dessous répertorie ainsi les séances d'ACC avec le type de situations analysées lors de cette séance :

Dans l'équipe A,

Séances en ACC	Séquences de film portant sur :
Avril 2010 : M. SA & M. FB	L'encyclage L2 - L3
Mai 2010 : M. FB & M. BD	L'encyclage L2 – L3 & le montage L3
Juillet 2010 : Mme CA & Mme CO	Le contrôle L1 & le réapprovisionnement
Octobre 2010 : M. SA & Mme CO	L'encyclage L2 - L3 & le contrôle L1

Dans l'équipe B,

Séances en ACC	Séquences de film portant sur :
Mai 2010 : M. JL & M. DJ	Le cariste au réapprovisionnement
Juillet 2010 : Mme ML & M. JL	L'encyclage L2 – L3 & le montage L3
Octobre 2010 : Mme LA & M. YN	L'encyclage L2 – L3 & le montage L3
Annulé : Mme ML & Mme LA	La formation d'un nouveau & Montage L3

Toutes ces séances ont eu lieu à l'exception de celle entre Mme ML et Mme LA car Mme ML avait été en arrêt maladie au moment de la séance programmée en ACC et Mme LA terminait

---

<sup>21</sup> Verret & Creusen (1996) parlent de « cultures ouvrières » où il est convenu de « taire la douleur » (p.14).



en même temps son contrat d'intérim début décembre 2010, sans qu'elle ait été embauchée par l'entreprise malgré son souhait.

#### Septième phase : synthèse et ouverture de la co-analyse (octobre et novembre 2010)

Cette dernière phase de l'analyse était destinée à élargir l'adresse de l'analyse à l'ensemble des équipes d'opérateurs puis au comité de pilotage. Une réunion a d'abord été dédiée à la construction d'une présentation de l'analyse aux collègues et hiérarchie de proximité. Il s'agissait de choisir des séquences d'images de la situation de travail et des séances en ACC dans lesquelles les opérateurs débattent de la situation en question, des difficultés rencontrées et des manières de faire. Ensuite nous avons réalisé une présentation de la démarche dans les trois équipes (également celle de nuit ayant repris le travail quelques mois auparavant) avec à l'appui un montage vidéo d'une quinzaine de minutes reflétant selon nous (intervenant et opérateurs) les résultats de la co-analyse.

Une seconde réunion a ensuite été organisée dans l'objectif de préparer une présentation des résultats en comité de pilotage. Nous avons alors préparé le contenu de la présentation et discuté des séances de travail et d'analyse en ACC à retenir. Il y avait plusieurs désaccords entre opérateurs sur « *ce que l'on montre ou pas* » qui ont fait l'objet de débat. En leur laissant le temps d'en discuter entre eux, ils ont finalement décidé de retenir l'ensemble du montage vidéo réalisé par l'intervenante. Ce montage durait 35 minutes.

Afin de résumer ces différentes étapes de la co-analyse, le schéma ci-dessous permet de visualiser la démarche dans le temps (Figure 6) :

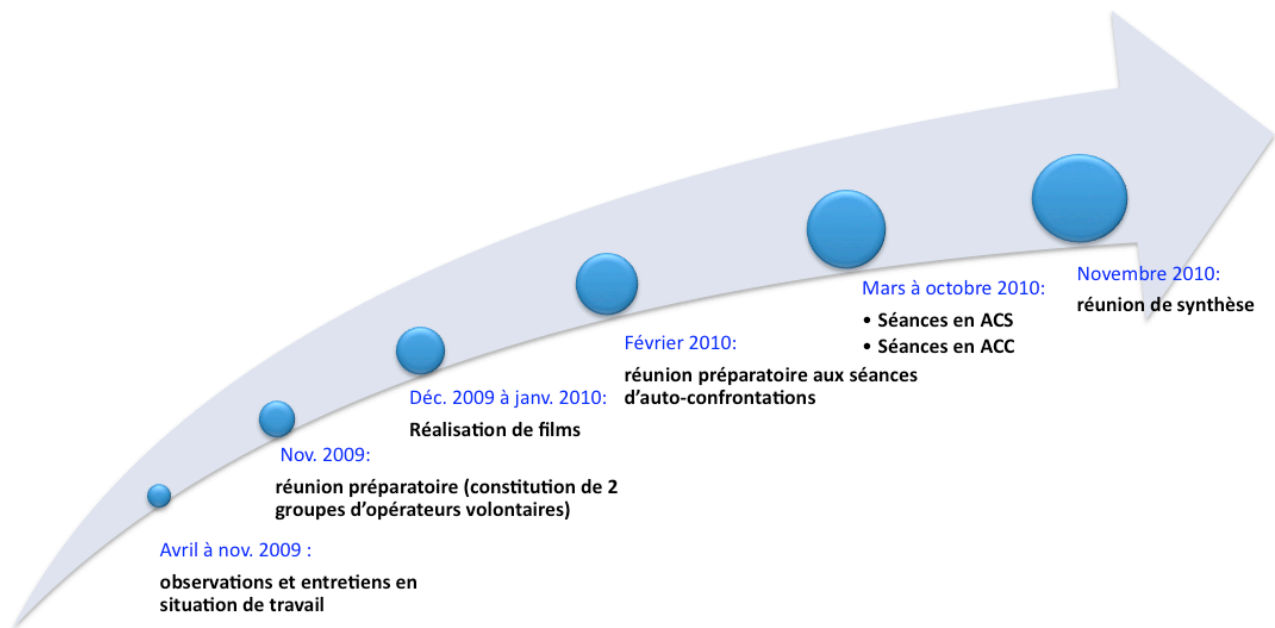


Figure 6 : chronologie de la méthodologie de co-analyse avec les opérateurs

### 3.2.2. Quelques éléments cliniques de la co-analyse

La co-analyse, telle que nous la concevons, permet alors à l'opérateur d'être en position réflexive sur son travail afin de percevoir la richesse de ses différentes manières de faire et de celles de ses collègues. C'est ainsi qu'en séance d'auto-confrontation croisée, il peut parvenir à re-découvrir dans un premier temps des conflits d'activité qu'il est nécessaire de remettre en question pour pouvoir continuer à travailler sans y laisser sa santé. Puis dans un second temps, il peut y percevoir d'autres alternatives possibles en situation de travail – et on suppose là un moyen de dépasser ces conflits – par la mise à distance avec ses propres gestes professionnels d'une part et par le regard du collègue d'autre part. Ce processus participe ainsi à la reconnaissance de soi dans son geste professionnel. Ainsi certains passages de dialogues entre opérateurs, issus de cette co-analyse, vont être exposés afin d'illustrer le processus opérant en auto-confrontation croisée.

#### Le contrôle qualité du pare-chocs et la question du chemin de contrôle

Parmi la multitude de dialogues réalisés concernant la comparaison avec le collègue, nous avons retenu un extrait d'une ACC où deux opérateurs embauchés discutent sur la manière de

contrôler le pare-chocs. Cet extrait faisait d'ailleurs partie de la sélection de dialogues (en images puisque les ACC avaient été filmées) diffusés en comité de pilotage. Il est important de rappeler qu'au début de l'intervention, le contrôle qualité faisait partie des tâches scrupuleusement respectées d'après les opérateurs et qu'il n'existait à leurs yeux aucune autre manière de faire en dehors de la prescription : « *tout le monde fait pareil* » « *les mêmes gestes* ». Ainsi concernant le contrôle qualité, les opérateurs disaient que « *tout le monde suit le même chemin de contrôle* ». C'est un poste que les opérateurs n'avaient pas retenu au début de l'intervention, car pour eux il n'y avait pas de problème particulier. Cependant lors de nos observations, notre insistance à demander des précisions sur leurs manières de contrôler les a conduits à s'interroger. Ils retiendront finalement notre proposition pour la co-analyse. Le contrôle est le poste qui est le plus valorisé, nécessitant une fine expertise des défauts qualité et des connaissances des techniques de contrôle. Mais cette expertise avait été tellement incorporée par les anciens qu'il devenait impossible pour les nouveaux de comprendre et de connaître les subtilités de ce savoir-faire. Puis au fil de l'intervention, à travers les interprétations de l'intervenante, des vidéos, des interactions avec les collègues, ils découvrent leurs particularités et l'étendue des façons différentes de faire, existantes mais aussi à créer. Dans ce court extrait, deux opérateurs experts en contrôle qualité, Mme CO (C), et M. SA (S) accompagnés de l'intervenante (I) interagissent à propos de la manière de contrôler le pare-chocs en début de ligne alors que défilent les images vidéo de M. SA en train de contrôler un pare-chocs :



Figure 7 : illustration d'un moment de l'auto-confrontation croisée entre M. SA et Mme CO

- |  |
|--|
| <p>(1) I « <i>et les endroits de contrôle, le chemin de contrôle est le même ?</i> »</p> <p>(2) C « <i>non, non on contrôle pas pareil (en chuchotant)</i> »</p> <p>(3) S « <i>non</i> »</p> |
|--|

(4) I « c'est-à-dire ? »

(5) S « on va pas commencer au même endroit, on va peut-être pas passer par les mêmes... »

(6) C « t'as plus tendance (pointage du doigt vers S puis vers vidéo avec regard vers vidéo) par finir par le plastron »

(7) S « ouais »

(8) C « alors que moi je finis par le... »

(9) S « ouais moi je commence par le côté (geste à blanc – côté gauche), ouais »

(10) I « toujours le même côté ? »

(11) C « c'est... c'est différent (regard vers vidéo) »

(12) S « humm, non, ça peut changer... là c'est vrai (désignation vidéo), je commence toujours à gauche »

(13) C « ouais, moi aussi je commence toujours à gauche mais tu vois tu finis par le plastron, on a l'impression que tu l'as même pas regardé, en fait (rires)... alors que moi je vais commencer (geste à blanc) sur le côté et je vais reprendre, enfin, non...je sais plus. C'est ... »

(14) I « on regardera »

(15) C « ouais, ça fait pas du tout la même impression »

Dans cet extrait, il est intéressant de remarquer l'effet produit lorsque les opérateurs sont surpris de leur façon de faire, de celle du collègue, et des différences entre eux qu'ils perçoivent. Dans un premier temps, ils ne se reconnaissent pas dans ce qu'ils font à l'image. Cet étonnement que la situation créée, entraîne un questionnement comme le montre l'hésitation de Mme CO à plusieurs reprises devant les images de M. SA (chuchotement (2), pointage précis sur la vidéo pour soutenir son hypothèse (6), silence et répétition de mots (11), etc.). Dans ce cas précis, le questionnement de Mme CO que produit la manière de faire de M. SA l'amène à réinterroger sa propre manière de faire (13) qui finit par la déstabiliser « ...je sais plus ». Ainsi nous faisons l'hypothèse que Mme CO prend conscience de l'existence d'une diversité de gestes professionnels, ouvrant alors la voie à la construction du collectif.

#### Le port du pare-chocs et l'examen d'une manière de faire

Nous avons également retenu un autre extrait en ACC où deux opérateurs intérimaires discutent de la manière dont un des deux porte le pare-chocs à l'encyclage à travers les images. Il sera question ici d'examiner un geste de métier qui avait été retenu à cause de sa difficulté d'exécution pour certains et par la nécessité de son expertise pour d'autres : le port

du pare-chocs à l'encyclage. Ce geste s'opère à un moment particulier où l'opérateur, après avoir effectué un contrôle, porte le pare-chocs contre lui et prépare sa position pour l'encycler dans un tiroir du conteneur. L'emplacement de ce pare-chocs dans ce conteneur est la phase finale du travail de l'équipe. C'est une étape cruciale car une fois réalisée, les conteneurs sont alors prêts à partir chez le constructeur. L'opérateur a donc en charge de ne pas laisser passer un pare-chocs « non-conforme ». Il doit d'ailleurs noter ses initiales sur l'étiquette du pare-choc afin de valider qu'il a bien contrôlé le pare-chocs et qu'il valide sa conformité. Ce poste pose problème au sein des équipes pour deux raisons précises : l'une est explicitement liée aux contraintes physiques induites par les conteneurs<sup>22</sup>, le poids et la largeur du pare-choc ; l'autre est plutôt taboue et relève d'une stratégie de protection de la responsabilité. En effet un conflit sous-jacent est présent au sein des équipes et de la hiérarchie : être à l'encyclage signifie être responsable individuellement d'une production collective. Les opérateurs semblent résister coûte que coûte à ce paradoxe de la prescription pour ne pas se retrouver le seul responsable d'un pare-chocs défectueux détecté chez le client. Parmi les stratégies mises en œuvre par les opérateurs pour échapper à l'individualisation de la responsabilité, certains ne signent pas, d'autres font une « *gribouille* » de façon à ne pas se faire reconnaître en cas de retour du pare-choc, tandis que d'autres refusent d'aller à ce poste avec différents arguments (trop difficile, impossible, pas suffisamment d'expertise, etc.). Dans un contexte essentiellement d'intérimaires où la formation des nouveaux pose problème, où les critères qualité sont extrêmement exigeants et parfois même ambigus d'un donneur d'ordre à l'autre, où la pression du temps par le « flux synchrone » et surtout par l'objectif de production fixé par le responsable, on comprend en quoi l'encyclage, le dernier poste de la ligne, ne fait pas l'unanimité au sein des équipes.

Dans l'extrait sélectionné, les deux opérateurs, M. FB (F) et M. BD (B), discutent à propos d'un arrêt sur image qu'a choisi M. FB pour discuter avec son collègue sur la manière originale de M. FB de porter le pare-chocs (Figure 8). L'étonnement de M. BD sur le geste de son collègue, à partir des images vidéo, le pousse à réagir. En effet, M. FB porte le pare-choc sur l'épaule. Il s'engage alors, entre eux, un débat sur cette manière particulière de porter le pare-chocs, à ce moment précis du travail.

---

<sup>22</sup> Ce conteneur pèse plus de 700kg une fois chargé et est difficilement manipulable. Cette opération représente une manutention manuelle « hors norme » que l'entreprise tente de modifier depuis quelques années avec notamment l'engagement de négociations avec le constructeur, propriétaire de ces conteneurs.



Figure 8 : illustration de la manière de porter le pare-choc à l'encyclage par M. FB

Ce geste est alors évalué, testé, critiqué par M. BD qui cherche à résoudre le conflit sur l'efficacité et le sens de ce geste. Cette activité réglée pour M. FB (parce qu'il a expérimenté plusieurs manières de le porter qui l'ont conduit à choisir celle-ci) mais contrariée pour M. BD (parce qu'il considère le poste d'encyclage comme trop sollicitant et impossible à tenir sur une journée de travail) sera l'objet de notre analyse ici. M. BD se met alors à comparer par les mots et par les gestes sa façon de faire (Figure 9) avec celle de M. FB. M. BD explique d'ailleurs qu'il porte le pare-chocs toujours de la même façon et qu'il ne ferait « jamais » comme M. FB.

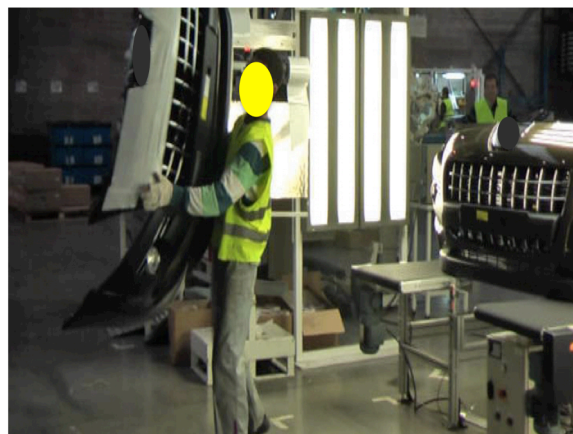


Figure 9 : illustration de la manière de porter le pare-chocs à l'encyclage par M. BD

L'extrait de l'ACC est donc le suivant (avec des repères temporels au cours de la séance pour marquer les coupures de l'extrait) :

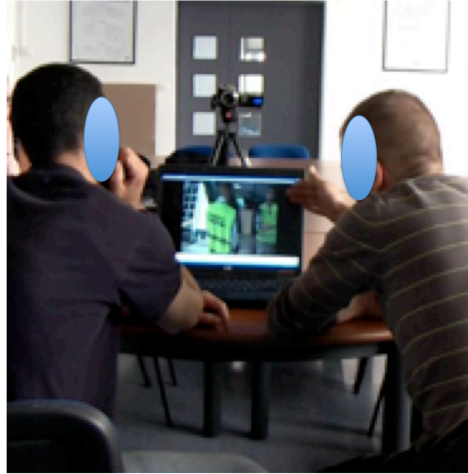


Figure 10 : illustration d'un moment de l'auto-confrontation croisée entre M. BD et M. FB

A 10min du début de l'ACC

(1) F « tu vois je l'ai déjà dans la position du tiroir » (désignation de la vidéo)

(2) B « mais là, tu... »

(3) F « je le mets là parce que, tu vois parce qu'il fallait que j'aille à l'autre bout (désignation du chemin sur la vidéo). Tu sais avant je le mettais sur l'épaule (micro simulation du port du pare-choc) »

(4) B « ça fait mal quand même » (désignation de l'épaule)

(5) F « (désignation de son épaule aussi) non mais c'est pas ça, c'est à force, tu sais j'avais mal dans les articulations, donc je le mettais sur l'épaule pour éviter de le tenir longtemps dans les mains, tu vois »

(B laisse quelques secondes sa main sur l'épaule)

(...) à 12 min

(6) I « tu veux dire des choses, M. BD ? »

(7) B « non »

(...) à 13 min

(8) B « ah ah là (désignation de l'image avec le doigt)... parce qu'il met le pare-choc là M. FB (désignation de son épaule avec sa main et regard vers la vidéo)... ça fait mal quand même, hein ? (regard vers F)

(9) F « je le faisais là (en désignant son épaule et regard vers B) parce qu'en fait j'avais un petit peu mal au dos, tu vois ! et tu sais de le tenir comme ça, ça me faisait plus mal que de le mettre là, après je le fais... (blocage de l'image vidéo)

(...) à 14 min

(10) I « donc tu disais M. FB que toi tu le tiens là parce que t'as mal au dos alors que toi M. BD, t'es pas forcément... »

(11) F « oui j'avais mal au dos »

- (12) B « non moi je le prends comme ça le pare-chocs (simulation de sa manière de faire et regard vers F) »
- (13) F « mais moi aussi mais après c'est parce que là j'avais mal au dos (désignation de la région douloureuse en question) alors quand j'ai mal au dos je le mets là, tu vois (désignation de son épaule)
- (14) B « moi non (regard vers l'intervenante)... moi je le prends normal comme ça (simulation de sa manière de faire avec regard sur lui-même), comme ça (regard vers F)
- (rires)
- (15) B « ben oui »
- (16) I « t'as jamais mal au dos ou parce que tu as une autre technique... quand tu as mal au dos ? »
- (17) B « non jamais eu »
- (18) I « t'as pas de douleurs au dos ? »
- (19) B « non » (regard vers la vidéo)
- (20) F « oui mais il a pas fait autant d'encyclage que moi aussi » (regard vers l'intervenante)
- (21) B « c'est peut-être ça ? » (regard vers l'intervenante)
- (22) I « tu penses ? »
- (23) F « oui parce que là quand je faisais ça (désignation de la vidéo) c'était un moment où j'étais vraiment tout le temps, tous les jours tous les jours tous les jours
- (24) B « oui »
- (25) F « oui au bout d'un moment la douleur elle se sent »
- (26) I « et là en ce moment, tu y es moins par exemple ? »
- (27) F « si j'y suis ... non j'y suis moins en T84. Plus en T7 à l'encyclage
- (28) B « ça va là »
- (29) F « ...mais j'y suis moins qu'avant donc maintenant je sens même plus les douleurs... j'ai plus de douleurs »
- (30) I « et toi à l'encyclage tu ressens des douleurs, M. BD ? »
- (31) B « non, non, franchement non » (regard vers la vidéo)
- (32) I « pourtant tu y es souvent »
- (33) B « oui mais non »
- (34) I « t'as peut-être une technique ? »
- (35) B « je sais pas ? »
- (36) I « on verra après sur ton film »
- (...) à 58 minutes
- (37) I « toi par exemple M. BD, tu disais, tu ne mettrais jamais le pare-chocs sur l'épaule »
- (38) B « ah non jamais, ça fait mal quand même (regard vers M. FB), pour moi ça fait mal (désignation de son épaule et regard vers la vidéo) »
- (39) I « tu as déjà essayé ou pas ? »
- (40) B « non j'ai pas essayé »



- (41) I « non t'as pas essayé, mais tu ne le sens pas »
- (42) B « non »
- (43) F « oh mais j'ai l'habitude moi, c'est pour ça »
- (44) I « et toi tu n'as pas de douleur à l'épaule ? »
- (45) F « non, ...mon père il est maçon alors j'ai travaillé je ne sais pas combien de temps avec (...) oui ben justement c'est pour le dos. C'est vrai tous les maçons ils mettent tout sur l'épaule (simulation du geste du maçon). »
- (46) I « oui les sacs de béton tout ça, on les met... »
- (47) F « oui c'est pour ça qu'après quand je sens que j'ai mal au dos, c'est sur l'épaule, ça c'est vrai après j'ai plus mal (signe de la main pour appuyer son argument), ça c'est vrai franchement »

Dans cet extrait, il est question pour ces deux opérateurs d'examiner comment un geste professionnel peut être re-questionné grâce à leur engagement dans la comparaison. Lorsque M. BD expérimente à cette occasion le geste de son collègue, repris « à blanc »<sup>23</sup>, son geste est alors adressé à son collègue mais aussi à lui-même. Il est alors question de changement de destinataires dans le geste « à blanc » réalisé. Le geste concret de travail devient alors un instrument d'argumentation dans le dialogue. M. BD « se fait l'instrument de ce qu'il voit réaliser près de lui. Mais ce geste (...) lui reste étranger tant sa propre action à lui est sous-développée. » (Clot, Fernandez & Scheller, 2007, p.118). Le geste de M. BD pourrait être considéré comme un moment de « retrait de sociabilité » (op. cit., p.115) lorsqu'il tourne son regard vers lui-même (14) pour simuler le geste que cherche à transmettre son collègue M. FB. Comme l'observait L. Vygotski (1934/1997) auprès des enfants, lorsque la tâche est trop complexe – comme expliquer un geste qui n'est pas le sien dans le cas de M. BD – le sujet s'aide de ses propres mouvements pour exécuter la tâche. Le corps est alors un instrument pour penser.

Ce geste exécuté par M. FB est devenu plus tard un objet de débat au sein du groupe et même au delà après la restitution générale à toutes les équipes. Il est devenu une énigme à résoudre au fil de confrontations entre opérateurs, intérimaires comme embauchés, jeunes comme anciens, hommes comme femmes, etc. en référence aux avantages et aux inconvénients qu'il apporte pour varier et s'économiser. Cette confrontation autour du port de pare-chocs sur l'épaule réhabilite d'ailleurs cette énigme du « mauvais geste » au plan physiologique, que

---

<sup>23</sup> Nous parlons de geste professionnel « à blanc » lorsqu'il est reproduit en dehors du contexte de travail, en l'occurrence en ACC ici, sans « l'avoir dans les mains ». Ce geste n'est alors pas orienté vers l'action de production mais vers l'action dialogique.

nous pouvons tous avoir professionnels comme chercheurs, mais qui peut parfois être du point de vue du travail le plus adapté à la situation, à la personne, etc. C'est un conflit d'activité très fort que vivent les opérateurs durant cette analyse du travail. D'ailleurs cette énigme continuera son chemin au sein de l'équipe. Pour illustrer ce propos, un extrait d'une réunion de synthèse avec les opérateurs de l'équipe A a été choisi (où il était question de préparer le montage vidéo à diffuser à l'ensemble des équipes) :

Présents : Mme CA, Mme CO, M. SA et l'intervenante (I)

Absents : M. BD et M. FB

*(vidéo de M. SA à l'encyclage)*

*Mme CA : « quelqu'un qui nous voit travailler, il se dit ce n'est pas difficile »*

*Mme CO : « (rires) c'est pas lourd là (rires) »*

*M. SA : « celui qui connaît rien dans l'usine, il se dit c'est du plastique, c'est rien. »*

*Mme CO : « quand tu vois les poignets... »*

*Mme CA : « je ne sais pas si M. FB est à côté de toi (M. SA) à un moment donné, mais bon tu mets deux gabarits différents »*

*I : « sur les vidéos, on voit M. FB apparaître »*

*Mme CO : « lui c'est encore pire, il le mettait sur l'épaule ou en l'air, donc... »*

*Mme CA : « et puis comment il s'appelle dans l'équipe à Mme SD... M. SG... après effectivement je pense que c'est une des solutions, tu le mets sur l'épaule il est en équilibre, le poids est réparti... tu vas jusqu'à ta base, voilà, après le problème c'est que je ne suis pas persuadée que... »*

*M. SA : « ça force, ça force »*

*[...]*

A 3min

*I : « maintenant, voilà les discussions qu'il y a eu entre eux... »*

*(dialogue M. FB & M. SA en ACC où M. FB dit « par rapport aux autres on a pas la même façon de porter le pare-chocs, la manière de le prendre surtout c'est ça le plus important »)*

*Mme CA : « ben tu ne peux pas de toute façon, comme tu as une différence de gabarit...je ne me vois pas prendre le pare-chocs comme il le fait. Moi en L1 j'avais cette façon de prendre le L1, hein ? »*

*Mme CO : « ouais »*

*Mme CA : « hein, je peux essayer en L2 ou L3... »*

*Mme CO : « on en a parlé lundi de ça (dans l'ACC entre M. SA et Mme CO) »*

*Mme CA : « il me manque de la rallonge... il y a pas photo...moi à l'encyclage, ce n'est même pas la peine. Il faut rester humble, moi l'encyclage, c'est même pas la peine, je t'encycle, je te fais 1 base, 2 bases, et après je te dis stop basta. C'est évident, c'est évident. »*

Ainsi au cours de ces discussions collectives, il est question de ne pas trancher sur le geste de M. FB et de mesurer à quel point il peut avoir des avantages et des inconvénients comme s'exerce à le faire Mme CA tout au long de cette interaction.

### 3.2.3. Face aux conflits d'activité : empêchements ou développements réalisés ?

Les premiers mois d'intervention permettaient de « provoquer », d'« étonner » l'activité des opérateurs à travers nos questions afin qu'ils puissent accéder consciemment aux conflits et dilemmes de leur activité. Puis chaque phase du processus de co-analyse a permis d'alimenter leurs réflexions et les différentes transformations possibles pour tenter de résoudre ces conflits. Pour la recherche, cette co-analyse alimente nos propres interrogations sur leur travail et son originalité, sur leurs objets de préoccupation qu'ils vivent dans le réel de leur activité.

L'enjeu majeur de l'intervention était de faire bouger le fatalisme qui régnait dans les discours des opérateurs : « *on peut rien changer* », « *c'est comme ça et c'est tout* », « *ça fait partie du métier* ». Ce dépassement du fatalisme permettrait ainsi aux opérateurs de découvrir d'autres voies possibles face au risque « *de s'abîmer* » la santé. Un certain nombre d'indices (M. JL qui s'engage dans la représentation du personnel, le terme « ouvrier » qui revient dans les discussions, etc.) laissent penser qu'à la fin de l'intervention ils ont su saisir l'opportunité de « reprendre la main » sur une mémoire transpersonnelle, sur leur métier en somme.

L'engagement dans la co-analyse était différent selon les opérateurs ainsi que les motifs de leur engagement. C'est pourquoi les développements de leur activité dépendaient également de cet engagement. Une des opératrices, Mme CA était depuis le début la plus engagée pour apporter ses idées et dans la manière dont elle se projetait dans ce dispositif méthodologique. Lors de notre première tentative de les faire participer au dispositif, avec notamment l'introduction d'un cahier commun, Mme CA avait été la seule à produire un document où elle répertoriait les thèmes qu'elle souhaitait aborder dans l'analyse. Mme CA le transmet simultanément au chef d'équipe et au responsable de production. Elle y formule les problèmes qu'elle perçoit, en utilisant très fréquemment le terme « *d'esprit d'équipe* » et formule des propositions de changement, concernant notamment la façon de fédérer une équipe par les managers. Cette action a d'abord été pour nous très perturbante car elle s'adressait

directement à sa hiérarchie alors que la démarche supposait de s'adresser d'abord à ses collègues. Même si cet écrit a été bien reçu par la hiérarchie et utile à en croire son chef d'équipe : « *ça m'a fait beaucoup réfléchir et ça m'aide à repérer les problèmes* », cela ne permettait pas de contribuer directement à la mise en place de la co-analyse. Elle formulait ainsi déjà toutes les recommandations qui lui semblaient nécessaires. Mais la suite des événements nous questionnera davantage lorsqu'elle prend l'initiative avec l'accord du responsable de production, de changer l'emplacement des machines de la nouvelle ligne L2 et de rechercher « *ce qui serait plus pratique* ». Ainsi nous étions très dubitatifs sur ce que pouvait provoquer notre démarche ou en tout cas, ce qu'elle supposait légitimer pour cette opératrice. De plus, elle opérait ces changements pendant que des opérateurs intérimaires, de l'équipe B, travaillaient sur les machines. Elle était restée après son travail du matin avec l'équipe A pour mettre en place ses idées, avec l'accord du responsable. Les intérimaires en poste, ne comprenant pas l'action de Mme CA - connue par eux comme prenant trop d'initiatives : « *elle fait sa chef* » disaient-ils – réagissent de manière discrète devant elle et se retiennent pour ne rien lui dire. Mais une fois entre eux, ils expriment abondamment leur mécontentement. Etant donné les circonstances, nous avons continué nos observations auprès de l'équipe B face à ces nouveaux emplacements de machines. Certains opérateurs expriment leur énervement face à ces changements imposés par une opératrice qui ne daigne pas en discuter avec eux. C'est alors qu'ils commencent à discuter entre eux des changements désagréables que cela produit immédiatement sur leurs manières de faire. Par exemple, passer la machine du côté gauche au côté droit de la ligne a modifié grandement leurs repères pour monter le pare-chocs et circuler sur la ligne de montage. Les deux intérimaires directement concernés par les modifications spatiales des postes et des approvisionnements (contrôle picking et montage-clippage L2) ont été alors contraints entre activité empêchée et développement de gestes professionnels. Cependant l'action de Mme CA nous pose question pour la poursuite du travail et il nous sera difficile de mener la co-analyse en affrontant ces multiples « coups d'état » sur le cadre ou sur la situation de travail comme celui dont nous venons de narrer l'histoire. A partir de cette expérience avec Mme CA, des interrogations sont intervenues sur l'engagement pris par un opérateur sur le travail de tous, sans réellement de concertation avec ses collègues (à l'exception d'une collègue, Mme CO avec qui elle partage la même ancienneté et le travail en commun au quotidien). D'ailleurs, même un opérateur, M. JL (plus jeune mais faisant parti des anciens comme elle), a cherché à plusieurs reprises à la convaincre que ses façons de faire étaient autant discutables que celles des autres. Il était le seul à maintenir le débat avec elle mais avait demandé par la suite sa mutation dans l'autre

équipe, disant ne plus « supporter » sa collègue. Le travail de réorganisation, que Mme CA a engagé, a certainement eu des effets positifs pour son travail mais pouvait-on soutenir cette initiative alors que le travail des autres était malmené ? Si l'on se tient à la conception du collectif et du métier soutenue ici, nous pouvons dire que prendre des initiatives n'est pas synonyme de prendre soin du métier car il doit toujours être alimenté de controverses et de dépassement de compromis nécosés au sein des collectifs de travail. Nous avons tenu ce regard sur la situation pour parvenir à ce que les voix des intérimaires, utiles au métier, soient entendues et puissent faire l'objet de controverses avec les anciens.

Lorsque nous formions les groupes de volontaires et que nous avons la liste de volontaires à remettre à la hiérarchie pour organiser les réunions, nous avons eu des discussions serrées avec la hiérarchie, Mme CO et Mme CA qui ne pensaient pas utile de retenir des intérimaires récemment en mission. Ils pensaient que les nouveaux ne s'engageaient pas suffisamment dans le travail pour pouvoir réaliser ce travail d'analyse, avec une certaine suspicion qu'ils faisaient cela pour uniquement obtenir des heures supplémentaires. Nous avons tenu à ne retirer aucune des personnes volontaires en justifiant de l'utilité « *d'avoir un regard neuf* » comme celui des nouveaux opérateurs. Nous y ajoutions que, sans avoir à préjuger de leur engagement, le fait que les opérateurs en question aient accepté la démarche après de long mois d'observations, était déjà un signe encourageant.

Durant la co-analyse, Mme CA, travaillant dans l'équipe A, a d'abord été motrice dans l'analyse et manifestait son souhait de discuter à propos des désaccords sur les manières de faire et de s'organiser au sein de l'équipe et entre les équipes. Cependant la préparation des ACC a été compliquée à mettre en œuvre pour plusieurs raisons. D'abord, elle-même refusait finalement de se confronter aux autres - à l'exception de Mme CO son binôme au quotidien - jusqu'à vouloir arrêter son engagement dans le dispositif de co-analyse : « *je ne veux plus discuter avec des gens comme ça* » « *les jeunes m'ont beaucoup déçue* » disait-elle pour parler de ses collègues. De même que les autres collègues, intérimaires pour la plupart, refusaient également la confrontation avec Mme CA parce qu'ils considéraient la discussion impossible avec « *quelqu'un qui pense qu'elle a raison sur tout* ». D'autre part, les intérimaires exprimaient leurs difficultés à s'engager dans un débat avec Mme CA par peur d'afficher leurs manières de faire à une opératrice susceptible de rapporter à la hiérarchie ce

qui se dit en séance d'ACC<sup>24</sup>. La confrontation des manières de faire avec les collègues embauchés représentait un risque de perdre le contrat pour les intérimaires qu'il ne fallait pas négliger dans l'intervention. Devant ces lourdes préoccupations, nous avons alors œuvré pour organiser plusieurs ACC par personne afin de qu'ils puissent se confronter avec plusieurs collègues différents. Ainsi, chacun était en mesure de faire circuler les débats par l'intermédiaire des uns et des autres, sans qu'ils soient personnifiés. Par exemple, dans l'équipe A, étant donné les rapports interpersonnels dégradés – entre Mme CA, refusant l'ACC avec les « *jeunes* » collègues et les intérimaires pour lesquels il fallait garder un cadre de confiance mutuelle<sup>25</sup> - nous leur avons alors proposé de s'essayer une première fois à l'ACC :

- entre Mme CA et Mme CO
- entre M. SA (embauché, en conflit « larvé » avec Mme CA et Mme CO) et M. FB (jeune intérimaire, en conflit ouvert avec Mme CA et Mme CO)

Après cette première tentative d'ACC, M. SA et Mme CO ont accepté de se confronter. Cela a alors été une occasion de faire circuler les débats à travers cette autre expérience d'ACC, Mme CO portait les discussions et comparaisons réalisées en ACC avec Mme CA et M. SA portait celles qu'il avait réalisées avec M. FB. Ce dispositif a donc permis aux opérateurs, pour qui le dialogue avait été rompu, de reprendre goût à discuter avec des collègues avec qui il leur semblait ne plus rien partager. Au regard de ces expériences en ACC avec celles qui suivront lors des réunions de synthèse et les restitutions, nous avons pu observer un déplacement tant chez Mme CO pour reconsidérer l'importance de l'activité des ses collègues intérimaires, que chez M. SA pour repenser l'organisation collective et la répartition des tâches non plus seul mais avec les autres. Ils découvrirent combien chacun des collègues, même les nouveaux, pouvait être une ressource pour leur propre activité.

---

<sup>24</sup> Mme CA était une amie de la responsable adjointe avec qui elle échangeait beaucoup d'informations au point d'être plus au courant que le chef d'équipe.

<sup>25</sup> En effet le cadre de confiance se construit pendant l'intervention avec l'intervenante mais aussi entre collègues.

Pour l'équipe B, le constat n'était pas aussi clairvoyant pour plusieurs raisons. D'abord parce que les membres de groupe d'analyse ont beaucoup changé étant donné le nombre plus important d'intérimaires dans le groupe. L'équipe B était d'ailleurs celle qui avait le moins d'opérateurs embauchés et qui avait le plus important turn-over d'intérimaires<sup>26</sup>. Cette équipe était jugée celle ayant le plus de difficultés et étant la moins performante historiquement mais sans jamais faire le lien avec le turn-over. Nous avons eu beaucoup plus de difficultés pour qu'ils puissent dépasser le discours convenu (un discours ressassé, préconstruit dans un milieu social donné) concernant les « attaques » que leur renvoyaient les autres équipes.

### 3.3. L'instance de pilotage de l'intervention

Il est maintenant question d'aborder les principes méthodologiques et les effets produits en comité de pilotage grâce au travail de co-analyse accompli par les opérateurs. La mise en place d'un comité de pilotage n'est pas toujours aisée. Premièrement, il n'est pas évident de pouvoir réunir le plus grand nombre de dirigeants et concepteurs au même endroit et au même moment pour une réunion qui a priori ne serait pas d'une très grande priorité au vu des tâches qu'ils ont à accomplir par ailleurs. Deuxièmement, il est beaucoup moins évident d'engager un travail d'analyse dans ce type d'instance, d'abord parce qu'il n'est pas d'emblée admis que cela soit nécessaire (puisque pour eux, le problème est centré sur le travail des opérateurs) ensuite, parce que nous disposons encore de très peu de méthodes d'action. Même si nous avons dans l'idée d'appliquer les principes méthodologiques proches de ceux employés dans la co-analyse (ex : repérer les différentes manières de faire et de dire, chercher à provoquer l'étonnement pour engager une activité réflexive sur sa propre activité, etc.), nous manquons d'outils méthodologiques, de techniques permettant de prendre soin des situations d'interactions en comité de pilotage. Il était donc beaucoup moins confortable dans ce cadre-ci de faire débattre des dirigeants et de les aider à créer de nouvelles alternatives à l'organisation du travail actuelle.

---

<sup>26</sup> Par exemple (Janvier 2010) : dans l'équipe B, ils étaient 2 CDI et 13 intérimaires avec majoritairement quelques mois d'ancienneté alors que dans l'équipe A, ils étaient 4 CDI et 10 intérimaires.

### 3.3.1. Construction du cadre de pilotage de l'intervention

La constitution de comité de pilotage n'a cessé de changer au cours de notre intervention. Le commanditaire invitait de plus en plus de personnes, à des postes hiérarchiques de plus en plus élevés et en accord avec sa stratégie de diffusion de la démarche. Les invités ont été de plus en plus nombreux à répondre à l'appel étant donné les informations qu'ils avaient eues « *par ci par là* ». L'instauration de ce comité de pilotage permettait de soutenir le travail de la co-analyse avec les opérateurs au sein de l'entreprise.

Quatre réunions ont eu lieu, à différents moments clés de l'intervention, afin de rassembler les membres du comité de pilotage, présidé par le commanditaire principal (le responsable projets), à propos du travail des opérateurs (Figure 11) : **une première réunion** permettant de constituer le comité et de négocier des conditions d'intervention ; **une deuxième réunion** pour faire un point sur l'avancée de l'analyse et engager les discussions autour de la santé, la prévention et les procédures - qui ont d'ailleurs engagé une nouvelle commande sur le travail des chefs d'équipe ; **une troisième réunion** afin de restituer le travail de co-analyse sous forme d'un montage vidéo construit avec les opérateurs et de négocier l'invitation des opérateurs pour une dernière réunion ; ainsi **la dernière réunion**, non prévue au départ, a permis d'engager une réflexion collective sur l'élaboration d'une démarche d'intégration des opérateurs dans leurs projets de conception et de convier les opérateurs à la discussion sur la poursuite de ce travail.

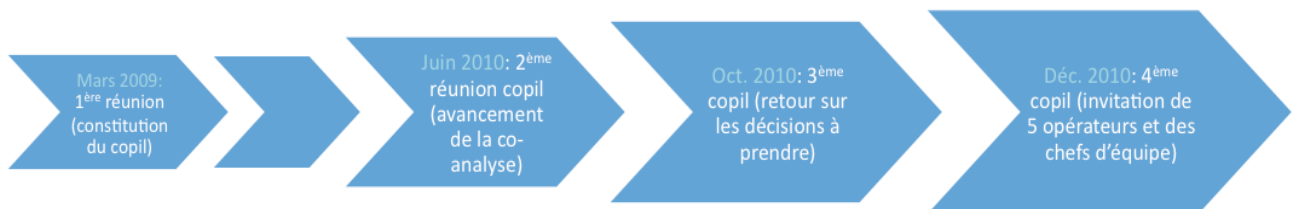


Figure 11 : chronologie des séances de travail en comité de pilotage

- en mars 2009 : première réunion pour la constitution du comité de pilotage et la négociation des conditions d'intervention. Etaient présents : le responsable projets, un représentant du CHSCT, responsable du flux bord de ligne chez le constructeur, une assistante RH, l'assistante sécurité du côté de l'entreprise ; l'intervenante, sa responsable et son directeur de thèse du côté de la recherche.



- en juin 2010 : seconde réunion pour faire un point sur la méthodologie avec à l'appui quelques extraits courts des ACC et situations de travail. Il était question de susciter le débat entre eux sur l'intégration des opérateurs dans le comité. Des discussions se sont alors ouvertes entre concepteurs sur des questions de santé, de prévention et de procédures de travail. Puis face à une présentation succincte sur le travail des chefs d'équipe, l'évolution de leur métier dans l'entreprise et leurs difficultés, une nouvelle commande a alors été exprimée par la RRH sur la nécessité « *d'être accompagné sur ce plan là* ». Etaient présents : le responsable projets (récemment devenu responsable « Projets et Achats »), le responsable de production, l'adjointe du responsable de production, l'assistante qualité-sécurité et membre du CHSCT, la RRH, un technicien qualité, l'assistant formation HSE du côté de l'entreprise ; l'intervenante, sa collègue et son directeur de thèse du côté recherche.
  
- en octobre 2010 : troisième réunion pour la « restitution » du travail de co-analyse avec les opérateurs. Il était question de clôturer l'intervention alors que nous n'avions pas encore terminé toutes les séances en ACC<sup>27</sup>. Etaient présents : le responsable « Projets et Achats », le responsable de production, l'adjointe du responsable de production, l'assistante qualité-sécurité, la RRH, le responsable qualité des sites de la région, l'assistant formation HSE, le responsable logistique du site (hiérarchique du RP), un autre responsable logistique et président du CHSCT par ailleurs, la directrice du site du côté de l'entreprise ; l'intervenante et sa collègue du côté recherche. Etant donné l'absence du directeur de thèse, nous avons saisi l'occasion de leur proposer d'enregistrer au dictaphone la séance « *au cas où nous souhaiterions revenir sur nos discussions* », ce qu'ils acceptent tous. Après avoir discuté entre eux à partir du montage d'extraits “de situation de travail et d'ACC” des opérateurs (de 35 minutes), le commanditaire propose de fixer une autre réunion en invitant cette fois-ci les opérateurs.
  
- en décembre 2010 : quatrième réunion pour clôturer l'intervention et discuter des perspectives pour l'entreprise. Cette réunion a été programmée a posteriori avec invitation des opérateurs. Elle a été préparée en amont d'une part avec les opérateurs pour choisir le montage vidéo final de la co-analyse et d'autre part avec le

---

<sup>27</sup> Des séances en ACC ont été reportées à plusieurs reprises avec le départ puis le retour de certains intérimaires, volontaires (mutation à une autre cellule ou autre site, arrêt maladie, etc.), difficultés personnelles, conflits avec les collègues de travail, etc.

commanditaire afin « *de prendre soin de l'accueil des opérateurs dans la réunion* » et de faire le point sur les objectifs visés. Le commanditaire énonçait son souhait de discuter avec les opérateurs sur une question qu'il nous avait auparavant adressée ("*Aidez-nous à engager une démarche pour intégrer les opérateurs dans nos projets de conception?*"). Etaient présents : le responsable « Projets et Achats », le responsable de production, l'adjointe du responsable de production, 5 opérateurs (dont 2 intérimaires), les 3 chefs d'équipe, l'assistante qualité-sécurité, la RRH, la directrice du site, le responsable commerce, un membre du bureau d'études groupe, un ergonome universitaire (en négociation avec la directrice pour une intervention) du côté de l'entreprise ; l'intervenante, sa collègue et son directeur de thèse.

Au fil des réunions, de plus en plus de personnes, tant au niveau opérationnel que fonctionnel (service qualité, études, commerce..), étaient invitées par le commanditaire ou avaient demandé à y assister. Ce qui pouvait faire penser a priori à un risque de dispersion du travail engagé, a été au contraire un moyen de diffuser les questionnements abordés, avec précision et sans détour sur les alternatives possibles, notamment avec des membres de la direction locale et nationale. Aujourd'hui la commande s'est élargie au travail des chefs d'équipe et des demandes se sont multipliées du côté des chefs d'équipe d'une part (intervention actuellement en cours) et du côté des concepteurs méthodistes et études d'autre part (intervention potentielle) afin qu'ils puissent construire eux aussi une co-analyse de leur métier.

Finalement nous pouvons dire qu'en termes d'intervention nous assistons au déploiement de nouveaux moyens d'action tant au niveau des opérateurs (malgré les statuts d'intérimaires mais surtout relayés par les embauchés) qu'au niveau des commanditaires. L'engagement d'un travail clinique avec le même objectif méthodologique a donc été possible avec les membres du comité de pilotage, surtout avec le commanditaire, mais sans avoir été particulièrement outillé techniquement, même si le rôle médiateur du montage vidéo a certainement joué.

### 3.3.2. Quelques éléments cliniques des séances en comité de pilotage

Par le biais de l'enregistrement audio des deux dernières séances en comité de pilotage, nous pouvons désormais tenter d'analyser précisément ce qui a pu se produire pour que cette dynamique se réalise tant chez les opérateurs que chez les membres de l'instance de pilotage. Nous retiendrons notamment deux résultats importants : l'appel à une nouvelle commande sur

le travail des chefs d'équipe, qui eux-mêmes souhaitaient s'engager dans une co-analyse de leur métier ; puis la décision d'organiser une autre réunion du comité en invitant des opérateurs et des chefs d'équipes. Ainsi le déplacement qu'opèrent les membres du comité de pilotage grâce au travail accompli par les opérateurs permet de faire migrer la discussion de ces membres de généralités sur le travail à **des gestes précis du travail quotidien des opérateurs**, manière de discuter qui leur était étrangère jusque là. Comme le dit la directrice du site lors de l'avant dernier comité en réaction au montage vidéo, « *on voit qu'il y a eu du travail et c'est super intéressant de voir qu'en final les gens, ils ont différentes techniques, entre ce qu'on avait prévu sur les modes opératoires, les chemins de contrôle etc. Que finalement, les gens ne font pas pareil, mais le résultat au final, est que on a un résultat final en termes de qualité clients qui est vraiment bon.* ». Puis à la fin de la réunion elle se voit alors proposer à ses collègues concepteurs « *je me dis aussi des fois, est-ce que ça vaut pas le coup de proposer (au client ... qu') on souhaite faire avec les gens qui ont conçu les machines un retour d'expérience avec les opérateurs. Et nous, on leur propose ça, en leur disant ben voilà (...), on vous a fait un certain nombre de remarques mais maintenant, on en a d'autres avec l'expérience et, et c'est aussi l'occasion de repasser...ben voilà des messages, en disant ben voilà, on a besoin d'opérateurs, enfin avec les recherches que vous faites ...ben voilà les gens ils ont besoin de pas avoir toujours le...la...les mêmes rythmes, de pouvoir faire les opérations ... sur un autre puis ...je pense que ça peut être constructif dans les autres projets quoi.* ». Nous remarquons alors que notre première intervention en 2006, centrée sur notre interprétation des différences entre le prescrit et le réel et la nécessité de marges de manœuvres, n'avait pas permis de surprendre autant les décideurs, comme l'exprime ci-dessus cette directrice. Il y a donc là un autre processus en jeu, un déplacement spécifique qui s'opère.

Nous nous pencherons sur un extrait des échanges de la dernière réunion de l'instance de pilotage où les opérateurs ont été invités à s'exprimer devant l'incertitude des concepteurs-décideurs (au sens large du terme) pour améliorer leur façon de concevoir le travail des opérateurs. Lors de cet échange, le responsable des méthodes (RM), un opérateur (S), le responsable de production (RP), une opératrice (C), un opérateur (J), la directrice (DR) et un chef d'équipe (CH) interviennent pour discuter de la procédure concernant le chemin de contrôle visuel du pare-chocs (qui prévoit un parcours précis du haut – ce qu'ils nomment le plastron - aux côtés du pare-chocs) :

RM: « Je voudrais rebondir sur ce point là, car moi il y avait une question qu'on avait déjà évoquée la dernière fois mais qui m'interpelle, c'est moi avec la casquette projet, [les fiches de poste] définissent un moyen, ben définissent une procédure, un fonctionnement, « on commence par le côté gauche, on fait ça et ainsi de suite » et on se rend compte par rapport à ce qu'on vient de voir et ce que vous évoquez, au delà il y a des petits, des grands, des moyens, et ainsi de suite il y a quand même des façons différentes de fonctionner entre individus et moi je voulais profiter justement, parce que c'est pas forcément toujours le cas, de vous écouter... vous qu'on avait vu sur l'écran il y quelques minutes, vous pensez quoi de ces manuels, de ces instructions qu'on vous amène un peu toutes faites, et quelque part vous interprétez, vous...qu'est-ce que vous en pensez de ça ? »

Opérateur S : « [...] on va dire que c'est une base, comment eux ils veulent qu'on fonctionne mais après avec les critères des personnes qu'on a ici, ça peut marcher et avec d'autres ça peut pas marcher. Après c'est là l'interprétation qu'il faut avoir, il faudrait mettre en commun comme on a dit là pour voir la manière de faire... on va dire... parce que entre moi et C, on a pas la même façon et c'est... on va dire c'est la même chose en fait »

RP : « Est-ce qu'on peut dire que le résultat est le même au final ? »

Opérateur S : « Voilà, le résultat... on peut se baser sur les classeurs mais on a du mal à respecter à la lettre »

Opératrice C : « Ce serait plus dans le sens qu'il faudrait pas imposer le chemin, plus je pense ... dans le sens ...on va dire...identifier chaque partie du pare-chocs, le plastron, les arrêtes, la crosse... je veux dire que les pare-chocs sont tous faits de la même manière, ils ont tous un plastron, des crosse, des grilles, donc... après je pense que pour l'opérateur le fait d'avoir, lui dire ben voilà t'as le plastron, t'as le plastron à contrôler, t'as la crosse, les arrêtes, bon... lui simplifier la tâche quoi entre guillemets, en disant il y a tel point, tel point à contrôler, t'as tous ces points à contrôler après tu t'arranges pour le faire dans le sens où tu le sens le mieux pour toi...que...ça laisse la personne libre du chemin qu'elle doit prendre et ce qu'elle a à regarder »

DR : « c'est plutôt donner une mission en disant voilà t'as ça, ça, ça à contrôler et c'est vous qui ...la manière de.. »

Opératrice C : « voilà comme ça, ça reste... »

Opérateur S : « peut-être les débuts... non, les formations on montre comment ça doit être fait à la lettre, après petit à petit la personne va nous voir comment nous on fait et elle inconsciemment elle va faire comme nous et au bout du compte ça marchera aussi bien que ce qui est demandé... et ça de savoir s'il y a possibilité si malgré les [fiches de poste], essayez d'avoir des petits changements comme ça, des petites solutions »

Opérateur J : « ou de le faire en partenariat avec un opérateur »

Opérateur S : « voilà par exemple »

DR : « si chacun fait différemment il faut revoir [la fiche de poste] »

CH de nuit : « Moi je pense le contraire... moi j'ai 2 formateurs de nuit, on doit avoir une base commune, parce que chez certains, j'ai déjà remarqué, c'est pas méchant mais si on les laisse travailler de la façon dont ils le pensent, ils pensent d'une certaine manière et ils sont pas toujours dans le vrai... parce que quand on est pris dans le travail et ben on a pas un regard objectif toujours sur ce qu'on fait et justement je trouve qu'on arrive vite à tout et n'importe quoi. Moi j'essaie surtout de fuir ça et de garder... parce que je pense que le chemin il

*est bien fait dans le sens où on commence par le plastron, c'est la zone principale et si on commence par les côtés et que le plastron n'est pas bon, ben le pare-chocs on peut l'ôter. Donc je pense qu'on gagne vachement de temps. Après les gens à un moment donné, on l'apprend pas de la même façon, c'est sûr que physiquement on a pas tous les mêmes bras (rires) ; c'est pas tout le monde qui est comme S, on dirait qu'il prend une feuille, voilà. Mais c'est vrai que sur les manières de prendre et de tout ça. Je comprends on a des tailles différentes, on essaie de faire des postes ergonomiques et tout mais moi je pense que sur les chemins de contrôle, les trucs comme ça, ça doit être hyper carré... »*

Il y a ici, lors de cette séance en comité de pilotage, une poursuite de la discussion entre opérateurs puis une entrée dans la discussion avec un chef d'équipe sur la question des procédures et de la formation. La manière dont les opérateurs et les chefs continuent ensuite à développer le débat sur leur travail est en même temps un moyen d'adresser leurs soucis, non seulement aux gens du métier (destinataires premiers), mais aux concepteurs et dirigeants (sur-destinataires). Cet échange a d'ailleurs été entendu et dans la suite des discussions, certains membres de l'encadrement opérationnel et fonctionnel ont échangé en tentant de poursuivre plusieurs pistes d'amélioration par rapport à leur métier.

A ce moment précis des échanges entre opérateurs et chefs d'équipe sur la nécessité d'avoir à disposition un prescrit plus ou moins strict, l'important pour nous n'était pas de leur dire quelle serait la « meilleure solution » mais plutôt d'encourager la continuité de ce dialogue pour qu'eux-mêmes puissent trouver de nouvelles façons de réaliser le travail et de le transformer, sans se détourner du réel et des problèmes qu'il pose. Ainsi au sein du comité de pilotage, les opérateurs présents et préparés par ce travail collectif font autorité sur leur travail et par conséquent cela agit sur celui des concepteurs. Faire autorité n'est pas avoir le pouvoir de décider bien sûr mais permet de ré-instruire le processus de décision. Les déplacements, qui se produisent tout au long de cette intervention, transforment alors le dispositif et amènent à faire perdurer cette dynamique d'analyse du travail, à différents niveaux dans l'entreprise, afin d'y trouver quotidiennement des solutions participant à la qualité du travail comme à celle de la santé, même si jamais rien n'est joué d'avance. Par exemple, dans ces discussions sur le contrôle du pare-chocs en comité de pilotage, il se réalise seulement une ouverture du déni sur un conflit sur des critères de la qualité du travail ; mais sans certitude qu'ils continueront à faire vivre cette instance d'élaboration de nouveaux compromis dynamiques sur le travail.

### **Rappel synthétique de la partie intervention**

Cette partie aura été l'occasion de présenter le terrain avec ses enjeux tant du côté de l'entreprise et des travailleurs, que du côté de l'intervenante-chercheure. Nous avons alors pris soin de détailler le contexte, la commande de l'entreprise ainsi que les demandes qui se sont construites au fil de l'intervention. Puis il était question de décrire et d'explicitier notre démarche méthodologique dans l'ordre chronologique de l'histoire de l'intervention, pour une clinique de l'activité à deux niveaux d'instance dans l'entreprise : celui des opérateurs et celui des concepteurs et des responsables hiérarchiques. Il était question de définir le type d'intervention privilégié dans l'objectif de favoriser une prévention durable dans les systèmes de production flexibles telle que les lignes de production en « îlot ». Nous prenions le parti d'une posture clinique, non pas comme le défend la psychologie clinique « classique » mais par la recherche du transfert des opérateurs sur la méthode pour qu'ils puissent expérimenter l'analyse des différents registres du métier (personnel, interpersonnel, transpersonnel et impersonnel). Enfin, il nous paraissait important de formaliser le cadre de l'intervention afin de montrer les conditions favorables au développement de l'activité des opérateurs et des commanditaires, puis les différents types de développement. Quelques résultats de l'intervention ont été présentés à propos de l'activité d'analyse au service de l'activité quotidienne de travail. Il était question d'apporter des éléments se rapportant à la fonction psychologique et sociale du collectif dans l'activité des opérateurs.

**Troisième partie :**  
**Méthodologie de recherche et Analyse des**  
**données**

# CHAPITRE 1 : Description et formalisme des données

Après avoir présenté le cadre de l'intervention, la méthodologie et les résultats empiriques, nous présentons maintenant la démarche d'analyse des données. En partant du travail clinique réalisé durant cette intervention, nous analyserons les transformations de l'activité dialogique lors des séances de co-analyse. Il s'agira d'alimenter la thèse de réhabilitation de la fonction psychologique et sociale d'un collectif instable et de proposer une analyse précise des formes langagières de la fonction du collectif. Dans un premier temps, nous reprendrons nos questionnements et poserons un certain nombre d'hypothèses de travail suite à ce travail d'intervention. Les analyses de ces données s'orienteront vers la recherche d'indices du développement de la fonction psychologique et sociale du collectif de travail dans l'activité individuelle des opérateurs. Nous étudierons spécifiquement les différentes formes d'appels aux autres, dans l'activité d'analyse du travail, comme indices de développement de la fonction psychologique de collectif. Pour ce faire, nous traiterons dans un premier temps, l'ensemble du corpus des données des ACS et ACC afin de réaliser une analyse systématique des moments où l'opérateur cite un autre collègue lors d'échanges avec l'intervenante ou avec le collègue. Dans un second temps, nous sélectionnerons deux extraits de dialogue, nous paraissant les plus opposés sur le plan du développement de la fonction du collectif durant les auto-confrontations croisées. Il sera question de montrer comment le collectif peut devenir un instrument pour l'activité individuelle puis un instrument pour l'organisation.

Il est nécessaire de signaler les codes et abréviations qui sont utilisés régulièrement :

I : intervenante

PC : pare-choc

ACS : auto-confrontation simple

ACC : auto-confrontation croisée

## 1.1. Travail collectif et collectif de travail, un développement possible

Au regard des résultats empiriques, nous pensons que la démarche de co-analyse avec les opérateurs a contribué à développer le collectif de travail, dans la manière dont chacun mobilise les différentes façons de faire « *pour ne pas se faire mal* » d'une part et de retrouver le goût de discuter avec les collègues pour réélaborer les règles quotidiennes de travail d'autre



part. Ces premiers résultats de la co-analyse peuvent entrer en résonance avec les effets qu'ils ont produits sur l'activité des concepteurs durant les séances en comité de pilotage, qui en retour ont permis aux opérateurs d'expérimenter le rôle de leur collectif pour transformer leurs situations de travail. Il nous faut donc maintenant analyser précisément les processus qui ont été opérants durant cette intervention afin d'en mesurer la portée plus générique en termes de développement du collectif dans sa double fonction pour l'activité : psychologique et sociale.

Nous postulons que le dispositif méthodologique que nous avons mis en œuvre avec les opérateurs, sur la base de supports vidéo centrés sur les manières de faire et les techniques des gestes professionnels, nous permettait de mettre à jour le travail d'appropriation du collectif par les sujets. L'originalité de cette intervention était de tenter, malgré toutes les difficultés, de construire une co-analyse du travail avec des opérateurs majoritairement intérimaires. Il était ainsi risqué de faire l'hypothèse que la construction d'un collectif était possible alors même que la stabilité des équipes était sans cesse remise en cause. Mais partant de deux préoccupations : celle du terrain avec les interrogations et la perplexité que nous laissaient notre première analyse du travail et celle de la recherche à travers nos lectures préalables se préoccupant des questions de précarité et de santé au travail comme notamment G. Le Blanc (2007), nous trouvions surprenants les résultats de production atteints malgré tout par ces opérateurs. Mais est-ce au prix de leur santé ? Un collectif existait-il vraiment comme ressource pour chacun des opérateurs ? Et si ce collectif faisait défaut, comment l'intervention peut-elle seconder les efforts des opérateurs pour (re)construire un collectif favorisant le développement de la santé.

En effet nos hypothèses de travail reposant sur la fonction du collectif chez des opérateurs, majoritairement intérimaires et travaillant dans un « îlot de production », il nous fallait repérer dans les dialogues entre opérateurs (spécialement lors des ACC) si elle pouvait se développer et comment elle pouvait se manifester. Il sera question d'analyser en quoi l'activité dialogique en séance de co-analyse peut devenir une ressource potentielle pour développer l'activité de travail et le collectif ? Un des moyens utilisés en clinique de l'activité était de parvenir à discuter des conflits d'activité pour mieux les surmonter collectivement. L'objectif des séances de co-analyse était de parvenir à développer le répertoire de savoir-faire et le recours au collectif de travail. Notre objet de recherche s'est construit à travers l'analyse des résultats de l'intervention où il était question de provoquer un travail collectif – centré sur l'analyse du travail – afin de développer un collectif de travail.

En rapport avec la théorie de l'activité que nous défendons, issue des travaux de L. Vygotski (1934/1997) et de A. Léontiev (1975/1984), l'activité humaine est alors toujours orientée vers un objet et toujours adressée à autrui. L'activité de travail, comme le souligne L. Scheller (2003) "engage soi-même à travers la médiation d'un objet à traiter, dans une rencontre inévitable à l'autre" (op. cit., p. 86). A partir de cet arrière-plan théorique, nous orientons donc notre analyse des données sur la recherche des déplacements d'adressages et des déplacements d'objets dans les discours réalisés par les opérateurs en séances d'auto-confrontations. Comme énoncé précédemment (Partie 2), l'auto-confrontation simple et croisée est une méthode nous permettant de construire un cadre dialogique sur le travail, créée artificiellement par le chercheur. Même s'il engage les opérateurs dans la co-analyse et qu'ils en acceptent les modalités, les opérateurs sont d'une certaine façon contraints par le cadre proposé, d'échanger sur leurs manières de faire dans un premier temps et de les comparer entre elles dans un second temps. Ces échanges sont alors filmés et enregistrés, ce qui ajoute une contrainte de « rester dans le cadre » au sens propre comme au sens figuré.

Après cette intervention clinique de l'activité, nous pouvons penser que nous avons réussi, modestement et pour partie, à installer un cadre de travail tel que le travail collectif entre opérateurs soit à nouveau possible. Même s'il ne concernait pas toutes les équipes, les opérateurs ont su le mettre en partage au cours de la co-analyse (ex : après une ACC et de retour dans la situation de travail, M. BD parle alors à sa collègue Mme AC des sujets abordés avec M. FB à propos notamment du port du PC et du montage à deux) puis après la présentation finale du montage vidéo à l'ensemble des équipes. Les opérateurs volontaires ont pu rapporter les ressources et les obstacles de leur activité de travail. Ce faisant, ils ont fait l'expérience d'un réel de l'activité qui, même s'il est toujours singulier, ouvre sur des conflits dont nombre de ressorts sont communs. Finalement, ils se sont appropriés le cadre dialogique et ont pu s'autoriser à parler de leur travail et des conflits de leur activité, qui sont toujours difficiles à dire à priori. D'une certaine façon, ils ont pu initier un travail collectif. Même si certains d'entre eux ne sont actuellement plus dans l'entreprise, ce travail de co-analyse restera une expérience pour chacun d'entre eux. Ils pourront peut-être l'initier ailleurs, dans d'autres expériences professionnelles. De plus, ils auront laissé des traces dans l'activité de ceux qui restent dans l'entreprise. Par exemple, M. FB avait produit un travail d'analyse de son activité et de l'activité des collègues qui avait été retenu par les opérateurs lors du choix du montage vidéo et remarqué par les concepteurs lors de sa diffusion. Etant parti avant la fin

de l'intervention, son travail d'analyse aura tout de même marqué tant ses collègues que la hiérarchie à travers les images vidéo des ACC diffusées.

La question centrale est donc de découvrir en quoi un développement du collectif a pu se créer à travers notre dispositif d'intervention. La question sous-jacente de cette recherche était de savoir si un collectif de travail pouvait se créer et par quels moyens. Etant sur un dispositif langagier d'analyse du travail, nous avons alors envisagé d'analyser les actions langagières comme appui scientifique pour analyser les développements ou empêchement de l'activité. Et comme le précise M. Bakhtine, « Les domaines de l'activité humaine, aussi variés soient-ils, se rattachent toujours à l'utilisation du langage. » (Bakhtine, 1984, p. 265). C'est pourquoi il sera question de comprendre la dynamique des dialogues afin de montrer les développements ou empêchements du développement de la fonction du collectif.

## 1.2. Les inattendus de la co-analyse et corpus des données

La notion de corpus permet de désigner le recueil de l'ensemble des productions de l'intervention sous format textuel (Kloetzer, 2008). Il représente ainsi les traces de l'intervention. Cependant ce sont des « traces retranscrites », donc susceptibles d'avoir été transformées par le chercheur lors de son activité d'analyse. Les retranscriptions sont utiles pour plusieurs raisons : découvrir des éléments de l'analyse insoupçonnés pendant l'action, délimiter le périmètre de la démonstration de notre objet de recherche sur lequel les interprétations reposent et rendre disponible les données de l'intervention à la communauté scientifique. C'est dans le corpus que l'analyste est en mesure de valider ses interprétations. Elles ne sont pas recevables seulement par une pratique de lecture et de retranscriptions mais également par une pratique d'action. Le corpus n'est pas toujours suffisant et ne prend son sens que dans l'histoire d'une intervention que la thèse ne retrace que partiellement. C'est pourquoi tout au long de cette partie, les interprétations des dialogues retranscrits seront alimentées d'éléments empruntés à la vie de l'intervention et reliées aux données exposées en Partie 2.

Nous avons souhaité retranscrire l'ensemble des séances en auto-confrontations<sup>28</sup>, en réunions de préparation et de synthèse avec les opérateurs ainsi que les deux derniers comités

---

<sup>28</sup> Par expérience, la retranscription est d'une grande ressource pour le chercheur. Elle est longue et parfois fastidieuse mais d'une grande utilité pour construire l'objet de recherche qui nous intéresse. Ici, nous cherchions à repérer comment se construit le collectif à travers les dialogues.

de pilotage (les seuls à avoir été enregistrés). C'est à partir de ces retranscriptions que nous avons été surpris de la récurrence des citations de collègues ou d'autres situations de travail que celles visionnées sur la vidéo. A la manière de la thèse soutenue par M. Litim (2006) sur la narration d'histoires passées du travail, nous avons cherché à repérer toutes les fois où l'élaboration collective pouvait se faire à partir de « l'appel à autrui ». Alors la question que nous nous posions était de savoir quels étaient les mécanismes psychologiques en jeu et s'il y avait ici une spécificité, notamment par leur faible ancienneté dans l'entreprise pour la plupart des opérateurs et par leur statut précaire d'intérimaire.

Le corpus est ainsi constitué de retranscriptions issues des :

- 10 auto-confrontations simples (1h à 1h30 chacune),
- 7 auto-confrontations croisées (1h à 2h chacune),
- 8 réunions collectives entre opérateurs (1h à 1h30 chacune),
- 2 réunions en comité de pilotage dont 1 avec la présence des opérateurs (environ 2h chacune).

Il nous fallait trouver une grille de lecture de ces données nous permettant d'éprouver la thèse du développement du collectif. Nous sommes partis d'une première impression ressentie durant les séances de co-analyse (ACS, ACC, séances collectives) : la récurrence dans les dialogues de citations d'autres collègues absents.

L'activité de co-analyse nous permet d'avoir accès, pour partie, au réel des activités de travail et à la manière dont elles s'organisent entre elles, pour réaliser la tâche commune. Nous l'avons alors remarqué à travers les dialogues avec notamment l'émergence puis la récurrence des citations de mots, de discours d'autrui. Après avoir comptabilisé le nombre d'occurrences de citations d'autrui, nous avons pensé détenir des traces de la présence du collectif dans l'activité de chacun. Cela nous a amené à considérer ces citations que nous avons nommées « appels à autrui », pas seulement en tant que tel, mais comme un moyen de construire du collectif. C'est en analysant leurs fonctions dans l'activité d'analyse que nous pouvons mieux saisir ce qu'elles recouvrent. Nous avons alors cherché à répertorier toutes les fois où autrui - absent de la séance de co-analyse - était cité dans les ACS et les ACC puis nous avons tenté de distinguer les différentes formes et les différents types des « appels à autrui » dans les dialogues. Ainsi la recherche dans le corpus des séances de co-analyse s'orientait vers tous les

« appels à autrui » comme étant l'une des sources potentielles du développement du collectif dans l'activité individuelle.

Ce travail nous conduira à discuter de l'élaboration du collectif comme instrument psychologique de travail, au regard du nombre d'appels à autrui et/ou de ses manières de faire ou de dire rapportées dans le dialogue. En effet, nous relèverons les multiples reprises où un collègue, sa façon de faire ou encore une autre expérience passée seront cités dans les séances de co-analyse.

### 1.3. Inventaire des citations ou « appels à autrui »

Parmi les heures d'enregistrements des séances d'analyse du travail durant cette intervention, nous avons relevé dans un premier temps tous les « appels à autrui » dans les ACS et ACC, puis dans un second temps nous avons cherché à les catégoriser. Ainsi nous repérons les différentes formes qu'ils pouvaient prendre dans le dialogue. Il a été ensuite question de les classer selon la fonction qu'ils remplissaient dans l'activité de celui qui citait autrui.

Il a donc été réalisé dans un premier temps, une recherche exhaustive des enregistrements vidéo des séances en ACS et ACC sur le fait que les opérateurs faisaient référence à un autre collègue, à sa façon de faire, ou d'une autre situation de travail, dans une autre expérience professionnelle, etc. Alors qu'il est question en auto-confrontation de se confronter à sa vidéo (ACS) ou à celle du collègue en présence (ACC), il était étonnant de comptabiliser autant d'autres références. A première vue, il semblerait que par ce processus les opérateurs se détournent de la confrontation directe pour faire référence à l'autre, qui est alors absent dans la situation de confrontation mais qui vient alors comme argument face à l'intervenante ou face à son collègue. Mais étant donné l'importance et la récurrence de ces appels à l'autre dans le dialogue en ACS et ACC, nous avons fait l'hypothèse qu'il y avait là des traces de la construction du collectif, à un niveau bien plus large que le collectif d'opérateurs réalisant la co-analyse.

Après avoir répertorié toutes les occurrences d'« appels à autrui », la classification par modalités d'appel « aux autres » dans le dialogue a permis de vérifier en quoi ces « appels » relevaient peut-être de l'élaboration d'un instrument de travail, représentant ainsi un appel à la fonction psychologique du collectif. Les « appels à autrui » se réalisaient plus précisément sur les manières de faire, rapportées dans le dialogue, d'un autre collègue encore présent dans la

situation de travail ou même parti de l'entreprise (ex : intérimaires n'ayant été que de passage durant quelques mois), aux autres expériences professionnelles et anciens collègues dans d'autres contextes professionnels, etc. Ainsi il a été retenu des séquences de dialogues où les opérateurs font appel (par des mots et/ou des gestes) aux autres manières de faire d'autrui pour argumenter, pour illustrer voir même pour penser autrement leur propre activité.

L'analyse quantitative des données a été réalisée en 3 étapes :

1/ Rechercher dans le corpus l'ensemble des appels à autrui, source du développement du collectif

2/ établir une typologie des appels à autrui et des différentes modalités de convocation de l'autre dans le dialogue

3/ analyser les fonctions que remplissent ces « appels à autrui » dans l'activité de celui qui cite autrui

A partir du constat de la multiplicité des « appels à autrui » dans les dialogues, l'analyse des matériaux de l'intervention permet alors d'alimenter la question du processus de construction du « collectif dans l'individu ». Le recours à la convocation d'autrui serait un indice de construction de la fonction psychologique du collectif. Mais il nous faut trouver les moyens mis en œuvre dans les dialogues et les conditions pour y parvenir.

### 1.3.1. Synthèse quantitative des modalités de convocation de l'autre

Dans un premier temps, il est envisagé de délimiter notre champ de recherche à partir de l'ensemble du corpus. Pour ce faire, une première synthèse quantitative des « appels à autrui » et des différentes modalités de convocation à l'autre dans le dialogue, permet de circonscrire notre champ d'analyse des données.

Lors de notre inventaire des différents « appels à autrui » dans les dialogues d'ACS et d'ACC, nous avons relevé 375 citations d'autrui dont :

→ 179 fois en ACS (moyenne = 18 appels par ACS)

→ 196 fois en ACC (moyenne = 28 appels par ACC)

A partir de ce repérage des « appels à autrui », nous avons tenté de différencier les différents contextes d'appel à autrui et les différentes modalités. Nous avons catégorisé 4 modalités d'appel :

- l'appel du collègue présent dans ACC : situation où l'opérateur fait appel à une manière de faire de son collègue (situation en correspondance avec la consigne de l'ACC)
- l'appel à un collègue présent dans la situation de travail mais absent dans l'ACC : situation où l'opérateur cite un opérateur de la cellule « pare-chocs »
- l'appel à un collègue absent dans la situation de travail : situation où l'opérateur cite un ancien collègue qui ne travaille plus dans l'entreprise
- l'appel à une autre situation, une autre expérience ou à l'instance hiérarchique : toutes les autres situations où l'opérateur cite d'autres acteurs de l'entreprise ou d'autres expériences professionnelles

Cette première étape de classification permet de mettre en avant l'importance des citations d'autrui dans les séances d'analyse du travail. D'autre part cette typologie nous a permis de remarquer l'importance de la présence des collègues dans l'activité des opérateurs, notamment ceux qui ne sont plus dans l'entreprise. Peut-être est-ce la particularité du travail intérimaire où l'opérateur tente malgré tout de trouver des ressources collectives dans l'histoire et leurs expériences professionnelles ?

### 1.3.2. Synthèse quantitative des types de convocation de l'autre

Nous avons ensuite cherché à classer les différents « appels à autrui » par les formes qu'ils pouvaient prendre dans le dialogue. Ainsi il a été repéré plusieurs types d'appels lorsque autrui est convoqué ou rapporté dans son discours. Nous avons ainsi remarqué des différences dans la manière de faire appel à l'autre dans le dialogue : soit en rapportant les mots précis d'autrui, d'une situation précise d'interaction ; soit en racontant. Nous nous sommes rapprochés des travaux de M. Bakhtine (1978) portant sur le « discours d'autrui » dans le discours. Il est question alors de s'intéresser aux procédures d'insertion du discours de l'autre par le sujet dans son propre discours. En référence aux travaux de M. Bakhtine (1978), J. Peytard (1995) explique que « la parole d'autrui, c'est la parole d'un autre et des autres. Sa source est externe au sujet. Il y a donc emprunt de propos étrangers et placement de ceux-ci

dans l'enchaînement du discours du sujet. Et cela est magistralement formulé [par Bakhtine (1978)] : « le *discours rapporté*, c'est le discours dans le discours, l'énonciation dans l'énonciation, mais c'est en même temps un discours SUR le discours, une énonciation SUR l'énonciation » (p. 161). » (op. cit. p.38). Le problème réside dans le repérage de la frontière entre le « discours insérant » et le « discours inséré ». A partir des travaux relatifs aux différentes catégorisations des discours d'autrui rapportés dans le dialogue, nous nous sommes orientés vers les travaux en linguistique sur le discours rapporté dans les discours quotidiens, notamment ceux de J. Authier-Revuz (2004) qui répertorie 3 formes de discours rapportés ou de « représentation du discours autre » : direct, indirect et indirect libre. L'insertion du discours « est régulière et apparente dans le « discours direct » ; déjà plus indistincte dans le « discours indirect », et absolument floue et souvent indécidable dans le « discours indirect libre ». » (Peytard, 1995, p. 39). A partir de ces références dans la littérature scientifique, nous avons pu reconnaître différentes manières de rapporter autrui dans le dialogue. On distingue alors :

- le nom d'autrui convoqué dans le dialogue,
  - qu'on nommera précisément un « **appel à autrui** »
- les mots ou les façons de faire d'autrui rapportés directement en rejouant une interaction en situation de travail dans le dialogue (avec la citation des mots d'autrui),
  - qu'on nommera « **appel au discours rapporté direct** »
- les mots ou les façons de faire d'autrui rapportés à partir d'une interaction en situation de travail en y intégrant ses propres mots,
  - qu'on nommera « **appel au discours rapporté indirect** »

Nous rapprochons cette classification des dialogues par la question de recherche sur l'incrustation de l'autre dans le discours rapporté dans une perspective bakhtinienne. Comme le propose J. Authier-Revuz, il est question ici d'apporter une « façon schématique, un cadre (...) permettant de structurer le champ de la représentation d'un discours autre dans le discours. » (Authier-Revuz, 1992, p.38). En effet chaque style de discours rapporté a des effets différents dans l'interaction. On peut parler de la propriété réflexive que provoquent les discours rapportés d'autres collègues dans le dialogue. « à faire proliférer le langage sur lui-



même » (Authier-Revuz, 2004, p.37). Il sera question d'analyser par la suite le métadiscours dans les dialogues, moteur du développement de l'activité d'analyse du travail.

Avant cela, nous recensons le nombre d'occurrences des « appels à autrui » dans les dialogues en repérant le nombre de discours rapportés directs ou indirects :

→ Dans les ACS : lorsque le sujet est confronté à sa propre activité, nous avons relevé le nombre d'occurrence « des appels à autrui » en fonction du type d'appel suivant :

Par exemple, le tableau se lit de cette façon : « Mme ML convoque 13 fois autrui, dont 3 fois en discours rapporté direct (DRD) »

L'opérateur	Nombre de fois « Appel à autrui »	Nombre de fois en DRD	Nombre de fois en DRI
Mme ML	13	3	0
Mme CO	7	0	0
M. FB	18	1	1
M. JL	29	2	2
M. SA	18	1	0
M. DJ	23	3	2
Mme LA	25	1	1
Mme CA	28	4	3
M. YN	13	0	1
M. BD	5	0	1

Tableau 2 : nombre d'occurrence des « appels à autrui » et du type d' « appel à autrui » (DRD ou DRI) dans chaque ACS

→ Dans les ACC : lorsque le sujet confronte son activité et est confronté à l'activité du collègue, nous avons relevé le nombre d'occurrences des appels à autrui en fonction du type d'appel suivant :

Par exemple, le tableau se lit de cette façon : « durant la séance d'ACC entre Mme CA & Mme CO, il y a eu 50 convocations à autrui : 35 fois par Mme CA, dont 20 fois avec un discours rapporté direct et 1 fois avec un discours rapporté indirect ; 13 fois par Mme CO, dont 2 fois avec un discours rapporté direct et 1 fois avec un discours rapporté indirect ; et 2 fois par I ».

Le binôme ACC	Total des « appels à autrui »	L'opérateur	Nombre de fois Appel à autrui	Nombre de fois en DRD	Nombre de fois en DRI
M. BD & M. FB	27	M. FB	11	0	0
		M. BD	13	0	0
		I	4	0	0
Mme CA & Mme CO	50	Mme CA	35	20	1
		Mme CO	13	2	1
		I	2	0	0
Mme CO & M. SA	7	M. SA	4	1	0
		Mme CO	3	0	0
M. SA & M. FB	37	M. SA	8	0	1
		M. FB	27	6	2
		I	2	0	0
M. DJ & M. JL	30	M. DJ	16	1	3
		M. JL	14	1	0
M. JL & Mme ML	36	M. JL	24	0	0
		Mme ML	12	0	0
M. YN & Mme LA	9	M. YN	3	0	0
		Mme LA	4	0	0
		I	2	0	1

Tableau 3 : nombre d'occurrence des « appels à autrui » et du type d' « appel à autrui » (DRD ou DRI) dans chaque ACC

### 1.3.3. Synthèse des appels à autrui et de leurs fonctions dans le dialogue

Après avoir répertorié les différentes formes des « appels à autrui », il paraissait utile de repérer les fonctions que remplissaient ces « appels à autrui » dans le dialogue. Plus précisément, pourquoi font-ils appel à l'autre dans le dialogue ? Nous supposons alors qu'ils citent autrui dans l'argumentation soit pour rapporter une référence dans leur travail, soit pour énoncer une difficulté rencontrée dans le travail. Ainsi nous avons tenté de repérer à travers le dialogue, son contexte et l'histoire du milieu de travail, les « appels à autrui » comme ressource ou obstacle dans l'activité de celui qui cite autrui. D'autre part, nous avons également repéré que l' « appel à autrui » s'insérait dans le dialogue en tant que ressource ou obstacle en référence soit à l'activité individuelle, soit à l'activité collective (à l'ensemble de ses collègues). Ainsi une classification des fonctions de l'appel à autrui est proposée :

- autrui représente une ressource individuelle dans la situation de travail
- autrui représente une ressource collective dans la situation de travail
- autrui représente un obstacle individuel dans la situation de travail
- autrui représente un obstacle collectif dans la situation de travail

L'ensemble du corpus des « appels à autrui » a été répertorié dans un tableau en classifiant les convocations d'autrui énoncées pour chaque opérateur dans chacune des séances de co-analyse (ACS et ACC).

Voici un extrait du tableau répertoriant tous les appels à autrui dans les ACS (voir Annexe 2 pour le tableau complet) :

n° ACS	Dialogue rapporté	n°	Appel à :	Activité de travail individuelle		Activité de travail collective		Contexte dans le dialogue ou de la situation de travail citée
				ressource	obstacle	ressource	obstacle	
ACS 1 (Mme ML)		1	Omar	« c'est Omar qui m'a appris pour aller chercher les composants »				appel à son tuteur qui n'est plus intérimaire dans l'entreprise: justification de sa manière de faire
x13 appels		2	Serge			"avec lui on sait ce qu'on doit faire"		
			"mes collègues, les anciens comme":	"de coller le PC..." devenu sa manière de faire "c'est voyant, c'est plus pratique"	mais obligé de faire comme la règle des anciens	pour construire un référent commun et faciliter le travail du collègue suivant - transmission aux nouveaux		
		3	Grégory					
		4	Omar					
	DR direct	5	Cédric	appel à un ancien pour justifier "mais Cédric, quand on m'a formé, c'était pas comme ça?..."				
		6	"les nouveaux collègues"		"franchement leur système il est vraiment, il est pas compliqué mais simplement c'est plus long"		"à cause des nouveaux on a changé notre méthode" "je fais quand même à ma méthode à moi, même s'ils se mettent en colère, je m'en fiche"	
	DR direct	7	Stéphane		elle ne comprend pas pourquoi il ne l'utilise pas	choix disponible: chacun met ou pas le support		pour discuter virtuellement le fait qu'il aime pas le support sac à housse
		8	Omar	"m'a accueilli comme un grand frère", "il me corrigeait", "j'ai pris exemple à Omar"				

Voici un extrait du tableau répertoriant tous les appels à autrui dans les ACC (voir Annexe 3 pour le tableau complet) :

n° ACC	n°	Dialogue rapporté:	Rapporté par:	Appel à :	Activité de travail individuelle		Activité de travail collective		Contexte dans le dialogue ou de la situation de travail citée
					ressource	obstacle	ressource	obstacle	
ACC 1 (Mr BD & Mr FB)	1		par FB	Mr SA	« oui parce que t'encycle pas comme Samir et pis moi. »		X		FB recherche la comparaison
x27 appels	2		par FB	Mr SA	F « c'est avec SA qu'on avait vu ça, on verra après avec ta vidéo »				"
	3		par FB	Blandine	"elle était rigolote"				à la vue de sa collègue sur le vidéo, il sourit et commente
	4		par BD (appel du collègue en présence)	FB		B « parce qu'il met le pare-choc là FB (désignation de son épaule G avec sa main et regard vers la vidéo)... déjà ça fait mal quand même, hein ? (regard vers F) »			BD s'adresse à l'intervenante pour parler de la manière étrange de son collègue à côté de lui
	5		par BD	Aïche	BD: « c'est pas moi, c'est Aïche (regard vers F). » FB: « je sais pas, elle a cassé l'agrafe, non ? » BD: « ouais, regardes. c'est pas moi c'est Aïche »...				appel à autrui comme défense comme dans l'ACS
	6		par FB	Coralie	F (désigne du doigt une collègue sur la vidéo) B « ah oui la Coralie »				son ancienne formatrice, venant de partir après 18 mois d'intérim
	7		par BD	Aïché		B "je sais pas (rires)... pour moi elle fait rien Aïche (regard vers F)"			appel à autrui comme défense
	8		par FB	BD				F « c'est vrai que... c'est beaucoup BD (regard vers I), mais toi tu pousse aussi les gens (regard vers BD et geste avec le bras vers BD) parce que, regardes tu la pousse tout le temps (regard vidéo et désignation sur vidéo avec le doigt) »	renversement de situation avec la critique de FB qui le renvoie à sa propre activité
	9		par BD	Mme CO		BD "et mais la CO encore pire, t'as pas travaillé avec elle au poste L3 ?" FB « non » J « t'as travaillé .. ? » BB « oui j'ai travaillé avec elle. Ah mais (se frotte les yeux)... c'est pas facile »		X	appel à Mme CO lui permet d'échapper à la controverse sur sa façon de monter à 2 / Mme CO est une collègue avec qui il a des difficultés à travailler

Par exemple, M. FB fait appel à M. SA dans le dialogue avec M. BD en disant « *oui parce que t'encycle pas comme M. SA et moi* ». Souhaitant forcer la confrontation, M. FB provoque la comparaison en faisant appel à M. SA en tant que ressource pour discuter sur l'activité de M. FB. Mais M. SA n'est pas appelé par hasard car il est une ressource collective pour l'équipe et est reconnu comme expert par les opérateurs.

Selon la situation dialogique, la convocation d'autrui peut être ressource et/ou obstacle au cours du dialogue, pour soi et/ou pour l'ensemble du collectif de métier. La convocation d'autrui est en référence à la situation de travail pour soutenir l'argumentation durant le dialogue en ACC. L'intérêt de cette classification était de parvenir à analyser chacun des extraits de dialogue où l'appel à l'autre dans le discours est comme une ressource ou comme un obstacle au début de l'énonciation puis varie au cours de l'interaction. Ainsi quelle place prend autrui dans le dialogue ? Pour quels motifs ?

Cette recherche exhaustive des occurrences de l'appel à l'autre et l'analyse des mouvements dialogiques nous permettront d'établir un choix de séquences afin de montrer les déplacements de la référence ou de la citation à autrui au cours du dialogue avec son collègue. Les mouvements dialogiques feront l'objet de notre préoccupation puisqu'ils permettent de repérer les changements d'adresses de l'activité : tantôt adressés au collègue, tantôt adressés au chercheur, tantôt adressés au sujet lui-même. A ce propos, D. Faïta (1999) explique que l'interaction participe à l'activité du sujet, mais l'activité en elle-même ne s'épuise jamais en situation de dialogue et c'est à travers le « mouvement discursif initié dans le dialogue que sont réélaborés les points de vue respectifs, rendus perceptibles et donc analysables au travers des positions des interlocuteurs et de leurs transformations » (op. cit., p. 134). Ainsi l'analyse des « migrations fonctionnelles » (Vygotski, 1925/2003, p. 143, 145, 152) où l'activité psychique change systématiquement dans l'échange, signale la « motricité du dialogue » (Clot & Faïta, 2000, p. 21). La « migration fonctionnelle » désigne le mouvement par lequel un objet change de fonction pour le sujet. Ce mouvement est repéré, soit lorsque ce qui a été vécu devient un moyen de vivre autre chose (Clot, 2005a) - la source se transforme alors en ressource pour agir - soit à l'inverse, lorsqu'une ressource devient la source d'une « nouvelle » activité.

Il sera ensuite question de préciser l'analyse dialogique de la transformation de « l'appel à autrui » : Comment l'appel à un collègue faisant obstacle dans la situation de travail peut devenir une ressource pour l'analyse ? Comment l'appel à un collègue dans l'argumentation devient un moyen de penser sa propre activité ? Ainsi nous chercherons à partir de l'ensemble des données, les « appels à autrui » comme ressource potentielle au développement de l'activité de pensée puis de l'action concrète en situation de travail. Les passages de dialogue explorés s'orientent donc vers les moments où l'opérateur, dans l'interaction avec le collègue et l'intervenante, commence à envisager d'autres destins possibles à la situation de travail. Seront spécifiquement étudiés les mouvements des fonctions de l'autre quant à l'instrument (comment le dit-il ?), à l'objet (pour quoi le dit-il ?), voire au destinataire (à qui l'adresse-t-il ?).

Pour exemple, voici quelques passages d'appel à autrui comme :

- *obstacle vs ressource (l'autre comme moyen de quelle activité)*

→ ressource pour l'activité individuelle (référence personnelle)

ex : M. FB qui cite le métier de son père avec qui il a travaillé

*M. FB : « mon père il est maçon alors j'ai travaillé je ne sais pas combien de temps avec (...) oui ben justement c'est pour le dos. C'est vrai tous les maçons ils mettent tout sur l'épaule (simulation du geste du maçon) »*

Comment ? Par l'appel à autrui

Pourquoi ? Pour étendre le répertoire des gestes possibles à partir d'un autre métier, garant de santé

Pour qui ? Le collègue en ACC en destinataire premier et le métier d'opérateur en sur-destinataire

Cette première étape de l'analyse des données a permis d'opérationnaliser les « appels à autrui ». Ces « appels à autrui » sont ainsi envisagés comme des traces potentielles de la fonction psychologique du collectif, c'est-à-dire l'instrument collectif de l'activité individuelle. La récurrence de références des « appels à autrui » au cours d'une même séance de co-analyse soutient la thèse du développement du collectif dans l'individu.

Mais ces résultats en soi ne suffisent pas et il nous faut maintenant démontrer à l'aide d'extraits et d'analyses détaillés des mouvements dialogiques, que nous pourrions expliquer en quoi ces résultats alimentent la thèse du développement psychologique et social du collectif. Comment autrui, ses mots, ses discours ou ses gestes peuvent soutenir le dialogue à des fins soit illustratives, argumentatives ou développementales ? Comment au cours de l'interaction se déplacent les différents mouvements dialogiques ? La question portera également sur la manière dont l'intervention et l'activité de l'intervenante convoquent, développent, permettent la réalisation de la fonction psychologique du collectif.

A partir d'une analyse de l'ensemble du corpus sur les convocations d'autrui et les manières de le convoquer, comme moyen de penser le travail en séance de co-analyse, il sera maintenant question d'analyser précisément les déplacements en cours de dialogue, au moyen d'une analyse dialogique. En effet, le choix de classification des données justifie le choix des extraits et représente seulement une porte d'entrée à l'analyse dialogique. Il sera donc question de repérer comment évoluent les « appels à autrui » dans le dialogue : en tant qu'obstacle ou ressource ? L'analyse permettra également de repérer les migrations de fonctions de l'autre comme instrument, objet ou destinataire dans le dialogue.

## CHAPITRE 2 : Sélection de séquences de dialogues

Nous poursuivons ce chapitre par l'analyse détaillée d'énoncés en ACC par le biais de méthode d'analyse des dialogues, proche d'une conception bakhtinienne, permettant de suivre les mouvements d'objets de discours (Sitri, 2003 ; Clot 2008). Pour tenter de comprendre ce qui s'est produit durant ces séances de co-analyse, où il était question de « parler » sur le travail, il nous fallait trouver des ressources théoriques et méthodologiques en sciences du langage. Les travaux des linguistes, dans la lignée des travaux de Bakhtine, constituent une base conceptuelle importante lorsqu'on s'intéresse au dialogue. Inscrit dans une perspective épistémologique que nous soutenons, nous avons alors œuvré pour y trouver des moyens techniques d'analyse des dialogues en ACC. Il s'agit alors non pas d'étudier le langage tel qu'il est mais plutôt d'analyser le dialogue qui se développe entre les acteurs de l'interaction et dans leur activité propre. A travers ce qui est dit, puis retranscrit, ainsi qu'accompagné d'éléments de l'histoire des discours et de celle de l'intervention, nous tenterons alors de comprendre comment se construit et se manifeste la fonction du collectif de travail. Après avoir répertorié les différentes formes que prenaient les « appels à autrui » dans la totalité des retranscriptions, nous nous consacrerons à l'examen des « appels » dans une ACC. A priori argument dans le dialogue, ces « appels à autrui » avec parfois des paroles rapportées, ne répondent cependant pas à une unique forme argumentative, qui produirait un effet unique. Aussi, nous chercherons ici à relever quelques formes spécifiques de ces appels à travers plusieurs ACC. Puis nous analyserons deux dialogues issus des auto-confrontations croisées qui nous permettront d'examiner les mouvements dialogiques de l'appel à autrui. Il sera question de comprendre les rapports dialogiques dans l'orientation des énoncés alternativement tournés vers l'objet, vers autrui et vers soi et d'identifier les mouvements dialogiques entre objet de dialogue et objet de débat (Clot, 2008).

### Code de la retranscription :

Pour signaler un discours rapporté direct dans les dialogues, '....'

Pour indiquer une coupure de la retranscription (...)

Pour indiquer les silences dans les interactions ...

## 2.1. Choix du type d'analyse des matériaux de l'intervention

L'analyse quantitative des « appels à autrui » précédemment réalisée (cf Chap.1.1.3) nous a permis de limiter notre périmètre d'analyse et de pouvoir déterminer un champ de recherche sur l'insertion d'autrui dans le dialogue en ACC comme processus d'alternance fonctionnelle des sources et ressources pour l'activité. La question qui se pose fondamentalement dans ces résultats d'intervention : la fonction du collectif a-t-elle pu se développer chez une population majoritairement intérimaires ? Si oui, par quels moyens ? Quelles explications donner à ces activités dialogiques de co-analyse ?

L'analyse des données sera maintenant précisée d'un point de vue développemental. Afin d'apporter des éléments sur le rapport entre travail collectif, collectif de travail et sa fonction pour l'activité individuelle, nous avons sélectionné des extraits de séance de co-analyse afin d'analyser les différents mouvements dialogiques qui ont eu lieu. C'est la transformation de source en ressource qui nous intéressera, et inversement, c'est-à-dire le processus de migration fonctionnelle située dans l'interaction verbale en situation d'auto-confrontation. Les mots d'autrui cités par autrui peuvent constituer également une source d'étonnement pour le sujet et devenir par la suite, une ressource pour le développement de sa pensée (Clot, 2001).

Il existe une multitude de méthodes d'analyse des interactions, dont celles pouvant nous aider à repérer les mouvements dialogiques. Rappelons que dans les auto-confrontations croisées, situations d'interaction réalisant une méthodologie historico-développementale, l'un des objectifs majeurs est de modifier le rapport des sujets à leur activité de travail, à l'autre, aux objets et aux gestes du travail. Confrontés aux images de leur activité et à l'activité d'analyse d'un collègue sur cette activité, les sujets s'engagent à converser sur leur activité par l'intermédiaire de leur mobilisation dans l'interlocution (Kostulski, 2005). Les modalités et les objets de leur activité, les buts et les règles de leurs actions, le rôle des autres dans l'effectuation de la tâche, deviennent, dans le meilleur des cas, des objets d'analyse. Ce faisant, le sujet se retrouve « délesté des préoccupations de l'action et les organisateurs de l'activité peuvent alors devenir des objets de pensée » (Kostulski, 2005, p. 64). La conversation est l'instrument, au sens de Rabardel (1995), avec lequel les sujets interagissent au sein d'une activité conjointe. Les sujets en situation d'auto-confrontation croisée participent à une activité conversationnelle permettant d'orienter leur participation à une activité discursive conjointe. L'activité conversationnelle des sujets, en cours d'auto-confrontation croisée, peut donc prendre, sans rechercher l'exhaustivité, plusieurs formes :



expliciter un point de vue, questionner son collègue à propos d'un objet du travail, énoncer les règles et les modalités d'effectuation d'une tâche. Ces activités permettent de réaliser des activités discursives telles que : débattre sur un objet de l'activité de travail, négocier un accord après une controverse, contester un point de vue, délibérer en s'appliquant à comparer les différentes manières de faire, analyser son activité à l'aune de celle de son collègue. Parmi ces activités, on peut noter : fuir le débat, prendre la décision de rompre l'échange, comprendre l'obstacle qui a empêché l'activité de travail de se réaliser, résoudre une relation sociale en cours d'auto-confrontation croisée, etc.

Souhaitant recentrer notre analyse sur le dialogue, nous retenons que M. Bakhtine a élargi la notion de « dialogue » au monologue intérieur. En effet, le monologue du même individu sur le même objet varie du tout au tout selon « l'interlocuteur intérieur » auquel il s'adresse, souvent sans même y penser. Ainsi dans cette lignée, Clot (2008) développe une méthodologie d'analyse des dialogues cherchant à distinguer l'« objet du débat » et « objet du discours » (op. cit., p. 244) ou le « surdestinataire » et « subdestinataire » (op. cit., p. 207 et 222), pour mieux articuler aux discours la mobilisation subjective dans l'activité et les développements opérants. Cette méthodologie d'analyse reprend celle développée par F. Sitri (1998, 2003) dans le domaine de l'analyse de discours dialogique en science du langage. Plus précisément, il s'agit d'un cadre théorique qui conçoit le discours comme doublement déterminé, d'un côté par les formes linguistiques exprimées par le sujet, de l'autre par les discours qui le surplombent et le traversent, ces derniers constituant un « interdiscours » qui peut être approché dans les traces qu'il laisse dans le discours énoncé. Après avoir développé dans sa thèse (Sitri, 1998) un modèle d'objet de discours sur un corpus d'énoncés oraux spontanés, ses recherches s'orientent vers les marques de dialogisme dans les discours et plus spécifiquement les marques de « représentation du discours autre », s'inscrivant dans le courant de recherches sur le « discours rapporté ». F. Sitri (2003) conçoit l'objet de discours comme une entité spécifiquement linguistique « constitué de discours et dans le discours - discours d'où il naît et se développe mais aussi dont il garde la mémoire – il est par là même pris dans la matérialité de la langue ». Il est destiné à « observer l'articulation entre catégories de langue et catégories de discours » (op. cit., p. 39). Autrement dit, l'objet de discours rend compte de la signification des formes de langue développées dans et par le discours. Il permet l'accès au « degré supérieur » de la signification, au sens bakhtinien. F. Sitri illustre le concept d'objets de discours par des situations argumentatives orales. Ainsi, l'objet de discours se constitue si le locuteur pose un problème qui suscite une réaction chez

l'interlocuteur. Cet objet thématifié est donc potentiellement objet de controverses. F. Sitri distingue ensuite des opérations de reprises de l'objet de discours transformant parfois de manière significative celui-ci. Elle s'intéresse également aux reprises dans le discours, comme J. Authier-Revuz (2004) sous le terme de « représentation du discours autre ».

## 2.2. Sélection d'extraits d'appels à autrui monologique vs dialogique

Il sera donc question de réaliser une analyse de la dynamique des interactions en situations d'auto-confrontations permettant d'éclairer les processus psychologiques et sociaux. Plus précisément, nous pourrions nous centrer sur une analyse des fonctions de l'autre comme instrument, objet ou destinataire dans l'activité dialogique. Ainsi, d'après notre cadre théorique de l'activité dirigée, nous pourrions étudier les changements de direction, d'adressage de l'activité dialogique. Notre analyse sera orientée vers cette double question : comment convoquent-ils autrui et par quels moyens ? Face à des équipes instables (avec l'arrivée quotidienne de nouveaux intérimaires), nous pouvons nous demander s'il leur est possible de construire des ressources collectives étant donné la situation de travail dégradée et si oui, par quelles voies y parviennent-ils ? Dans un premier temps, les « appels à autrui » ont été notre première piste. Il est maintenant question d'analyser les formes que peuvent prendre ces « appels à autrui » dans l'activité des opérateurs.

En complément de nos observations en situation de travail et de nos connaissances du milieu de travail et des opérateurs, nous avons retenu plusieurs séquences de co-analyse ayant des fonctions différentes dans le dialogue. Il a été repéré 3 processus ou mouvements dans l'interaction :

- 1/ citation d'autrui comme illustration, à tonalité monologique
- 2/ appel à autrui comme argumentation, à tonalité dialogique
- 3/ appel à autrui, source de développement du discours réflexif

Nous pouvons maintenant définir et apporter des exemples représentant ces 3 formes d'appel à autrui qu'un opérateur mobilise et les mouvements monologique ou dialogique dans lesquels il se trouve.

### 2.2.1. Citation d'autrui comme illustration, à tonalité monologique

Cette forme d'appel à autrui est caractéristique des ACS et s'inscrit dans un rapport particulier avec l'intervenant où il est question d'argumenter sur sa propre activité face à un non-spécialiste du métier. Autrui, souvent un collègue, est souvent cité comme une référence ou comme garant de sa manière de faire. Il sert à argumenter pour justifier sa façon de faire, analysée à travers le film de son activité. Voici deux exemples « type » :

- Mme ML pendant l'ACS : quand elle fait appel à un ancien intérimaire, parti de l'entreprise, comme étant son référent dans son travail actuel

ML « c'est M. OM qui m'a appris comme ça (désignant la vidéo, sa manière d'organiser ses déplacements au poste de montage) et franchement c'est bien, ça évite de faire des allers-retours »

- Mme ML pendant l'ACS : quand elle fait appel à un collègue, présent dans la situation de travail actuelle, comme étant un expert pour le montage à 2

ML « c'est comme M. SG par exemple, (pour faire le montage à 2) avec lui on sait tout de suite que ça va fonctionner... je sais pas mais ça fonctionne direct »

Dans ces deux extraits, Mme ML fait référence aux tuteurs, aux référents jouant un rôle dans son activité individuelle. A ces moments précis, qui s'inscrivent dans un mouvement argumentatif face aux interrogations de l'intervenante, ses collègues (M. OM et M. SG) sont cités comme moyen pour énoncer combien ils sont une ressource et font autorité dans son activité de travail.

### 2.2.2. Appel à autrui comme argumentation, à tonalité dialogique

Cette forme d'appel se retrouve surtout dans les ACC où il est question de convaincre son collègue. Face à un pair, la situation d'argumentation est différente de celle en ACS puisque le collègue est en position de contre-argumenter. On est donc en présence d'échange d'arguments s'inscrivant dans un mouvement dialogique.

- M. FB et M. BD pendant l'ACC : quand il est question de discuter sur la séquence filmée du montage à 2, ils font appel à leurs collègues binômes

F « moi je sais que j'aimais bien c'était monter avec Mme CI, ... avec Mme CI il y avait pas à se pousser, c'était elle qui fait ça et moi je fais ça »

B « moi j'aime bien avec M. SA ou Mme AC sinon le reste » ... « Comme M. CD, laisse tomber avec M. CD »....

F « juste M. BD il fait beaucoup plus que Mme AC, moi avec Mme CI c'était bien partagé les tâches, c'était moitié-moitié on va dire alors que là il se tape tout le boulot avec Mme AC »

B « Mme AC ça va mais M. CD encore pire... ça va j'aime bien travailler avec elle »

F « alors pourquoi tu te plains (rires) »

I « vous avez déjà monté ensemble ? »

F « oui quelques fois, je sais que j'ai déjà monté une fois, il me poussait, j'ai dit 'hop j'arrête' (rires)»... « il monte sur les gens M. BD, (rires), il te monte dessus, allez pousse toi »

La récurrence des appels à autrui dans cet extrait, notamment précédé de la préposition « avec », indique que les collègues cités sont utilisés en tant que sur-destinataire de leur activité à ce moment précis de l'interaction. Pour M. FB, la référence à Mme CI souligne la nostalgie qu'il ressent depuis le départ de sa collègue, partie de l'entreprise après avoir travaillé 18 mois en intérim, mais qui reste une référence dans son travail actuel. Ainsi M. BD rétorque ses préférences pour travailler avec M. SA ou Mme AC, qui eux sont toujours présents dans la situation de travail. Ce sur-adressage aux autres collègues incarnerait une référence au métier commun partagé. Il indique qu'ils partagent avec eux un genre professionnel. On remarque que ces citations d'autrui se terminent par la comparaison avec le collègue en présence en ACC : à la fin de l'énoncé, M. FB finit par dire qu'il n'apprécie pas monter le pare-chocs avec lui, M. BD, parce qu'il « monte sur les gens ». M. FB réussit à se confronter à lui par l'intermédiaire des « appels » aux autres collègues.

- M. FB et M. SA pendant l'ACC : quand il est question du travail à l'encyclage et de la répartition du travail, sujet de discorde entre opérateurs

I « combien savent encycler ? Qui sont formés à l'encyclage dans votre équipe ? »

F « normalement tout le monde. A part les nouveaux, tout le monde. Mais ils y vont pas soit ils...comme M. JF, M. JF c'est un pote que je connais depuis tout petit, c'est pas de la critique que j'ai voulu faire, mais M. JF s'il est tout seul à l'encyclage, lui il a connu quand on était toujours à 2, tu vois (regard vers M. SA) »

S « ouais à 2 »

*F « donc si lui d'un coup on le met tout seul à l'encyclage, il sait encycler, il peut faire comme nous mais il le fera pas, il va encycler que les T84 et pas les T87 pour que quelqu'un puisse l'aider ou alors il va faire exprès de traîner pour que quelqu'un puisse l'aider et il y a eu lui qui fait ça, M. MH qui fait ça. Ca fait déjà 2 encycleurs qui... je crois que c'est les 2 mecs sur qui on peut compter à l'encyclage »*

*S « ouais à 2, ouais »*

*F « à part nous c'est eux qu'on verrait plus à l'encyclage mais ils veulent pas parce que voilà. Tu comprends les choses ? Je sais pas, c'est un truc de fou. C'est une usine de malade ici. »*

*I « c'est peut-être une stratégie pour se préserver ? »*

*F « ben ouais mais bon, on va se préserver aussi »*

*S « c'est pas se préserver parce que l'encyclage, déjà à la base c'est galère et pis si faut faire les 2 c'est encore plus galère. Maintenant, après c'est un tout, faut ouvrir les tiroirs en avance... alors ça aussi laisse tomber »*

*F « c'est un truc de malade »*

*S « voilà je pense que les gens ils veulent plus, ils veulent pas essayer. Ils se disent c'est pas la peine que j'essaye. Ça vaut pas le coup »*

M. FB fait référence à deux encycleurs, M. JF et M. MH, qu'il critique d'abord sur la manière dont ils travaillent. Il explique comment ces deux encycleurs mettent parfois l'équipe en difficulté pour lutter contre la prescription et la règle de l'équipe, sur leur manière de réaliser l'encyclage, afin de ne pas se retrouver seuls à l'encyclage. Puis à la fin de son énoncé, il finit par dire « *je crois que c'est les 2 mecs sur qui on peut compter à l'encyclage* ». D'abord comme obstacles, les deux encycleurs cités deviennent ensuite ressources dans son activité au cours du dialogue avec son collègue et l'intervenante. Ces deux encycleurs deviennent alors un moyen pour lui de penser autrement sa façon de faire seul l'encyclage malgré toutes les difficultés physiques et les contraintes temporelles. Mais le dialogue se referme sur l'impossibilité de faire autrement dans cette « *usine de malade* ».

### 2.2.3. Appel à autrui, source de développement du discours réflexif

Cette forme d'appel renvoie aux moments où l'opérateur cherche à mettre de la distance entre lui et son activité de travail. Ainsi l'appel à autrui est un moyen de pouvoir penser autrement son activité propre. Autrui, en tant que ressource réflexive, permet d'ouvrir d'autres voies à la

transformation du travail. Nous reprenons ici des passages de dialogues où l'opérateur reprend la main sur son propre discours, comme un retour énoncé sur son activité individuelle.

- Mme LA pendant l'ACS : quand elle cite deux anciens collègues, partis de l'entreprise, ayant été leaders dans l'équipe et laissant leurs traces dans l'organisation collective actuelle

*L « ouais c'est vrai, je trouve que c'est rapide quand même. Un petit peu rapide, ouais. Tac, tac, hop, voilà et je pose (commente la vidéo)... Ben en fait aussi on va beaucoup plus vite parce que il faut pas que les opérateurs attendent. En fait. C'est beaucoup pour ça. On a pris un mouvement aussi, ouff, ben tu temps où il y avait M. AZ et M. BH qui étaient là. Pour eux le contrôle je m'en rappellerai toujours, c'était même pas 5 secondes, c'était 2 secondes, ils prenaient le PC, ils le regardaient vite fait et hop ils envoyaient. C'était « han » (forte inspiration)... du rapide. Donc je me dis 17 secondes, 30 ou même 50 secondes, c'est pas possible, quoi.*

*I « c'est pas possible, parce que.. ? »*

*L « Ben lui c'était rapide, du temps où, quand je suis arrivée en fait c'était, enfin moi je trouvais que ça allait beaucoup plus vite. Là (désignation de la vidéo) j'ai l'impression qu'on est cool, qu'il y a pas vraiment de temps à faire notre production, tandis qu'il y a 5 mois en arrière, on courait. C'était on restait, on attendait, on avait pas le temps d'attendre en fait. Moi c'est les impressions que ça me donne et j'ai l'impression d'être en vacances en fait. C'est peut-être bête ce que je dis. »*

Les anciens collègues, aujourd'hui partis de l'entreprise, ont été des organisateurs, voire des garants du rythme de travail de l'équipe. Leur influence dans la construction d'un rythme collectif est alors soulignée par Mme LA. Puis après une inspiration et un silence qui montre l'intensité du rythme que ces deux opérateurs avaient initié, elle signale qu'elle peut aujourd'hui difficilement ralentir. La relance de l'intervenante l'encourage à continuer son argumentation du rythme de travail convenu, imprégné dans son corps. Elle finira par questionner sa propre manière de travailler « *si vite* » et en fera part à ses collègues en situation de travail. En effet, l'étonnement ressenti par les opérateurs durant les séances de co-analyse feront régulièrement l'objet de réflexion après coup dans l'expression d'un dialogue intérieur lors d'interaction avec l'intervenante comme Mme LA « *j'ai réfléchi depuis notre*

*réunion, ça m'a marqué la vitesse à laquelle je travaille* » ou lors d'interaction avec leurs collègues.

- Mme LA pendant l'ACS : quand elle cite son collègue binôme, sa référence dans son travail actuel

*I « Tu disais, une autre technique ? »*

*L « ouais parce que ... moi en fait j'ai toujours le même geste, avec mes petits repères à moi mais quand je regarde, par exemple M. SG le faire, je me dis il va plus vite. Comment ça se fait ? Comment c'est possible ? Il bouge pas spécialement, il déhousse (geste à blanc de déhousse rapide) comme si... comme si c'était voilà hop. Il prend, il pose, il déhousse, c'est fait (gestes à blanc de placer, poser et déhousse avec mouvement amples des bras) tandis que nous on cherche à enlever là, enlever là (gestes à blanc avec mouvement étriqués à gauche puis à droite), on cherche les petits trucs, quoi. Ouais, faudrait qu'on voie comment on peut faire. C'est à moi de trouver une solution aussi, pas forcément qu'on me dise mais que je trouve moi-même »*

Mme LA fait appel à son collègue binôme dont elle admire la façon de faire. La rapidité du geste en économisant son corps est un objectif de métier que les opérateurs cherchent à atteindre. C'est pourquoi elle tente d'examiner « virtuellement » la façon de faire de son collègue référent et tente de se servir du cadre créé par l'intervenante pour le faire. L'objet d'analyse est alors la façon de faire de M. SG au moyen du cadre de co-analyse. Mme LA recherche alors même dans l'ACS la confrontation aux manières de faire des autres, signe que les autres collègues remplissent une fonction psychologique dans son activité.

- Mme LA pendant l'ACS : quand elle cite un collègue novice qu'elle a formé

*I « tu penses que quand tu dis 'je te montre comment je fais moi', tu penses que tu pourrais lui montrer autrement que comme tu fais toi ? »*

*L « non, non, je serais incapable. Ben hier, un truc tout simple, hier mais c'est pas hier c'est ce matin, j'étais avec M. SY, on a monté ben pareil un AB, pourtant c'est ce qu'il y a de plus simple. Il a commencé du côté droit, alors que moi je commence toujours du côté gauche. Il a posé la grille (geste à blanc) ... j'étais incapable de l'accrocher.... C'est vrai que j'ai*

*tellement pris le pli de faire... (geste à blanc) ouais de gauche à droite ... et de droite à gauche, j'étais incapable de la mettre. Pourtant lui il travaille comme ça »*

Dans cet extrait, Mme LA énonce une situation qui a perturbé sa manière de faire. En effet confrontée à la manière de faire d'un nouveau collègue qu'elle a elle-même formé, elle découvre qu'il a élaboré une autre façon de monter le PC. Ce collègue novice - ou plutôt sa manière de faire - devient alors un objet d'analyse pour Mme LA qui l'amène à examiner indirectement sa façon de faire : « *il a commencé du côté droit, alors que moi je commence toujours du côté gauche* ». Cette situation, très perturbante pour une opératrice experte comme elle, a été la source de développement de son activité propre d'une part et de considération de l'activité des novices, d'autre part. Ainsi Mme LA peut entrevoir la fonction psychologique que peut avoir ce novice dans son activité mais aussi la fonction sociale à laquelle il peut contribuer dans l'équipe.

## 2.2. Sélection de deux extraits de dialogues : développement de la fonction d'autrui ?

Méthodologiquement il est intéressant de se pencher sur les réussites d'une part mais aussi les échecs de l'activité d'analyse des opérateurs. Afin d'approfondir cette question, nous étudierons précisément les diverses modalités selon lesquelles une séance d'analyse du travail en ACC peut se révéler féconde ou au contraire stagnante du point de vue du développement de l'activité. L'analyse comparative entre les succès et les échecs de développements des appels à autrui dans les dialogues nous ait apparue la plus pertinente pour rendre compte des conditions favorables ou défavorables aux développements. Après avoir parcouru l'ensemble des données retranscrites des ACC, nous avons sélectionné deux extraits paraissant être antagonistes<sup>29</sup> de la réussite et de l'échec du développement de la fonction du collectif dans l'activité. Nous préciserons sur quels critères nous avons sélectionné deux extraits de l'ACC parmi l'ensemble du corpus :

- quand autrui devient une ressource au cours du dialogue → développement de la fonction d'autrui dans l'activité individuelle

---

<sup>29</sup> Dans le sens où « les actions s'opposent » du point de vue développemental.



- quand autrui est un obstacle tout au long du dialogue → empêchement du développement de la fonction d'autrui dans l'activité individuelle

Précisément, il sera question d'analyser la migration fonctionnelle qui a opéré ou pas. L'analyse des deux séquences d'activité dialogique retenues sera centrée sur la recherche d'indices, de marqueurs du développement effectif ou potentiel. Nous porterons attention aux déplacements des « appels à autrui » où autrui se transforme dans le dialogue en objet, instrument ou destinataire de l'activité. Les analyses permettront de repérer ce qui fait « objet de débat » et « objet du discours » (Clot, 2008) comme moyen de l'analyse de l'activité dialogique en ACC. L'objectif de l'action en ACC étant de mettre au travail des « objets » du métier, il sera maintenant question de comprendre quels ont été précisément ces objets discutés explicitement et implicitement. Cette analyse permettra d'affiner la manière de convoquer autrui et sa manière de faire : qui convoque qui ? Qui convoque quoi ? Comment les objets de dialogue bougent, se transforment, voire se développent vers le pouvoir d'agir sur la situation de travail ?

Cette analyse détaillée, en référence à d'autres travaux en clinique de l'activité (Bournel-Bosson, 2005 ; Duboscq, 2009), s'oriente vers les déplacements d'objet de discours et le repérage des organisateurs des mouvements dialogiques. L'analyse des mouvements dialogiques permet donc de suivre la place d'autrui au fil du discours, celle de l'opérateur qui le convoque à travers les échanges entre deux opérateurs. Cependant notre analyse ne se réduit pas à l'expression stricto sensu des opérateurs mais cherche à caractériser la dynamique entre ce qui se dit, ce qui a pu se faire et ce que l'intervenante sait de l'histoire de chacun et des situations de travail.

### 2.2.1. Empêchement des « jeunes » dans le discours de Mme CA : extrait de l'ACC entre Mme CA et Mme CO

→ Est-ce que l'appel aux « jeunes » collègues intérimaires se déplace dans l'activité dialogique ?

Nous retracerons ici des indices d'empêchement du développement de la place d'autrui dans l'activité de co-analyse et des possibilités qu'il ferme sur la construction d'un collectif en situation de travail. Si l'on reprend les verbatims et les relevés d'interactions en situations de travail, nous remarquons que Mme CA, malgré un plein engagement dans le travail quotidien, laisse entendre un ressassement du problème qu'elle rencontre avec ses collègues sans y

trouver de voies de développement pour sa propre activité. Mme CA, ayant expérimenté beaucoup de travaux manuels dans sa carrière, donne comme argument à plusieurs reprises dans les échanges quotidiens, qu'elle sait ce qui est bon dans le travail puisqu'elle n'a pas développé de tendinites invalidantes. Cependant le désespoir qu'elle projette sur « *les jeunes* » et la récurrence de son discours sur les autres qui « *ne font pas bien leur travail* » ou « *ne jouent pas le jeu du collectif* » selon sa conception, exposent sa propre santé à venir. Plusieurs signes d'ailleurs montrent qu'elle se retire de plus en plus du travail, qu'elle ne souhaite plus participer aux discussions sur les transformations, qu'elle ne veut plus « *donner* » comme elle le dit alors qu'elle a été motrice dans les propositions de transformations auprès de la hiérarchie et dans le cadre de la co-analyse. Son engagement dans le travail avait même été jusqu'à concevoir, à son domicile personnel, des supports pour trier de nouveaux composants, après avoir négocié avec le responsable de production.

Nous proposons par la suite d'examiner les traces précises de l'ACC qu'elle a réalisé avec sa collègue Mme CO, seule personne avec laquelle elle souhaitait être confrontée. Mme CA et Mme CO sont les plus anciennes dans leur équipe et ont connu les évolutions des lignes et de l'organisation du travail, notamment le passage d'une équipe de 5 à 15 opérateurs environ depuis 2009. Au travail, elles sont très complices et partagent de longues discussions sur comment modifier le travail pour le rendre plus efficace et « *plus pratique* » au quotidien. Chaque changement ou décision managériale est considéré comme un challenge qu'elles prennent plaisir à relever. Ensemble, elles forment un « *binôme de choc* » face aux nombreux intérimaires de passage avec qui elles ont beaucoup de difficultés à partager des règles, des savoir-faire, des valeurs, etc.

Il sera question de suivre plusieurs moments de l'ACC afin de retracer les appels aux « *jeunes* » et des empêchements d'agir sur la situation dégradée qu'elles vivent. Dans ces passages, l'intervenante tente de revenir systématiquement sur le travail respectif de l'une et de l'autre afin d'éviter le ressassement du discours « *généraliste* » sur « *les jeunes* ». Mais pour Mme CA, l'intervenante ne parvient à déplacer l'analyse sur sa propre activité afin de l'aider à entrevoir d'autres possibles pour la construction du collectif. Même si Mme CO tente également à plusieurs reprises d'exposer ses doutes sur la manière dont elles forment ou qu'elles empêchent la participation des autres au travail collectif (cf. dernier extrait), Mme CA termine malgré tout la séance de travail sur le problème de l'engagement des jeunes dans le travail ; ce qui enferme les deux protagonistes dans l'impossibilité de construire du collectif avec les nouveaux intérimaires.

Extraits de l'ACC entre Mme CA et Mme CO (avec indicateurs temporels de l'ACC) :

A 8 min

CA « *clac, clac... c'est toujours tac, tac, les pattes, oui c'est... que moi je vais faire le geste quand même moins rapide. C'est peut-être aussi que (regard vers I)... je me sens peut-être moins sécurisée que toi (regard vers Mme CO) »*

CO « *y'a peut-être ça »*

CA « *mais (pointage vers vidéo) il est vrai qu'un nouveau (regard vers Mme CO) qui te voit contrôler comme ça (geste de balancement de la main), c'est foutu »*

CO « *oui, oui »*

CA « *c'est foutu »*

CO « *c'est clair »*

CA « *le mec, il contrôle pas le PC, il suit son mouvement et il contrôle rien. Parce que là il y a eu quand même des heures de... »*

CO « *bon après je les forme pas comme ça non plus » (rires)*

CA « *j'espère.. oui mais ils te voient, c'est toujours le même (haussement des épaules), c'est pareil, tu peux former d'une façon en disant regarde la procédure, c'est comme ça, comme ça mais ils te voient avant 'attends la procédure, c'est quoi la procédure... elle, elle le fait, pourquoi pas moi' c'est ça le problème. J'ai vu des jeunes contrôler très vite, plus dans l'équipe à Mme SA, quand j'étais passée, qui contrôlaient très vite, j'étais surprise. J'ai dit euh 'ça fait longtemps que t'es là' 'ça fait 15 jours' 'd'accord'. Je vais pas dire qu'il contrôlait aussi vite que toi mais presque. Donc voilà ça me... ben le M. RM entre autres, quand tu venais m'aider que Mme SD n'était pas là, (inaudible – main devant la bouche et baisse de ton).. bon c'est vrai que 35 secondes, c'est trop long mais ils vont dire tac, tac, tu regardes là... »*

CO « *oui parce que c'est quand je repars que je contrôle mon plastron (désignation de son parcours à pied avec la main) »*

I « *c'est quand tu vas chercher ton PC que là tu contrôles ton PC, c'est ça ? »*

CO « *non, quand je suis d'un côté et que je veux passer de l'autre côté, quand je passe (geste à blanc du parcours) »*

CA « *oui, tu (geste à blanc du parcours) »*

CO « *je regarde en même temps mon plastron. Le temps de ... »*

CA « *oui alors que moi je contrôle d'abord la grille en bas (geste à blanc) pour aller sur le plastron en dernier (geste à blanc) que toi tu passes la main au dessus pour vérifier le*

*plastron (geste à blanc) et tu vas de l'autre côté et tac, crac, crac (geste à blanc)... ouais, ok... je vois bien »*

*CA « la barrière, la barrière... »*

*A 41min*

*CA « on va y arriver parce que j'y crois toujours, mais tu t'aperçois qu'ils n'en ont rien à foutre »*

*CA « tu vois les palettes, comment ils sont capables de monter une palette, moi je leur mets les palettes »*

*CO « t'as beau faire des commentaires, de faire des reproches mais de pas rectifier, quoi »*

*CA « ah oui »*

*CO « ils te font le reproche comme quoi la palette elle est mélangée et qu'il faut les séparer. Tu reviens le lendemain, la palette elle est toujours comme, comme*

*CA « ils l'ont pas fait, nous.. »*

*(elles regardent I)*

*CO « comme ils l'ont fait... moi ça, ça me choque, personnellement ça me choque »*

*CA « nous on le fait systématiquement... 'fait chier ils ont pas rangé' »*

*CO « mais on fait quand même »*

*CA « attention à l'info comme quoi il faut éviter de mélanger. Vas dire à M. MA (chef), donc soit il va passer, soit il va dire ben allez c'est bon. Après il fait le mail ou il le fait pas. Mais on fait la palette, systématiquement on rectifie le tir. Toi tu reviens le lendemain, non seulement t'as pris une tôle avec le BL mais par-dessus le marché c'est pas fait. »*

*[dilemme de métier : qu'est ce qu'on laisse ou pas à l'équipe suivante ?]*

*I « mais là ce qu'elle dit c'est... elle parle du chef de l'équipe de nuit je pense. On a l'impression que vous vous renvoyez la balle aux 3 équipes ? »*

*(silence)*

*CO « non mais nous ce qu'on essaie de faire.. »*

*CA « on est pas calés, on est pas calés les 3 équipes. Chacun veut travailler comme il en a envie, ça marche pas. Tu peux pas. T'as l'esprit d'équipe dans ton équipe, au départ pour avoir cet ensemble (geste représentant un cylindre entre les mains), d'harmonie de travail. Pis après là tu travailles sur 3 équipes, A, B et C. mais si les équipes fonctionnent chacun différemment, c'est l'anarchie. 'Non je ne plie pas les conteneurs parce que ceci, parce que (geste d'effet boule de neige avec les bras), tu t'en sors pas. »*

I « est-ce que c'est pas 'qu'est-ce qu'on laisse à l'autre équipe?', ça c'est les règles de 'qu'est ce qu'on laisse à l'autre équipe? »

CA « il faut laisser un minimum.. »

I « ou qu'est-ce qu'on ne laisse pas à l'autre équipe? »

CA « il faut laisser le minimum, il faut, il faut...faire le maximum, tu leur laisses I (geste d'un carré)

I « là tu lui dis action-réaction? »

(vidéo où on l'on voit Mme ML dire « tu dis ça comme si tout le monde doit penser »)

CA « oui t'es obligé de penser de la même façon »

(vidéo où Mme CA dit « on doit avoir l'esprit d'équipe » et Mme ML répond « sans commentaire »)

CO « la réflexion (de Mme ML), c'est 'on est là pour bosser, on bosse, je fais le strict minimum'. » CA « ' moi je fais mon taf après je m'en fous' », CO « 'je fais le minimum », CA « ta merde je m'en pète »

I « tu penses que c'est uniquement ça? »

CO (regard vers I avec étonnement) « ben elle le dit clairement, elle le dit clairement »

CA « on peut le reculer je crois »

I « oui mais ça c'est une interprétation »

CA « avec le curseur »

I « et c'est surtout sur la façon dont Mme CA le dit »

CA « voilà 'on est là pour bosser' (regard vers vidéo) »

CO « ça veut dire quoi on est là pour bosser? (regard vers I) »

I « ben je sais pas justement »

CO « c'est ça le truc, c'est de savoir, qu'est ce c'est 'on est là pour travailler' »

CA « elle fait son propre taf, point. Son propre taf mais certainement pas celui... »

CO « oui mais c'est quoi leur propre, leur propre travail (se rapproche de la table en posant ses 2 mains avec précision) (regard vers Mme CA)... faut leur donner leurs limites »

CA « faire... »

CO « dans ces cas-là, t'as un contrat, dans ton contrat il est stipulé telle chose, telle chose, telle chose, telle chose (geste de précision de frappe sur la table avec les mains). C'est ça qu'il leur faut, c'est des règles et leur dire, il y a ça à faire (alternance du regard vers CA-I-CA), à chaque personne, c'est ça qu'ils veulent... c'est ça qu'ils veulent »

CA « Mme CO, quand à un moment donné, t'étais au réappro, tu faisais et les grilles, et les protecteurs, et les grilles, et les griffes (énumération avec les doigts) ; tu leur faisais... Maintenant (tape sur l'épaule de Mme CO) attends c'est acquis c'est normal, c'est elle qui le fait la conne, parce que tu passes pour une conne (pointage sur Mme CO) »

CO « oui, non mais moi je l'ai fait à ce moment là, c'était pour les aider, parce qu'il manquait (énumération sur les doigts) » (regard vers I)

CA « ben voilà, tu vois » (regard vers I)

CO « tu t'investis, tu... »

CA « l'esprit d'équipe (désignant Mme CO) »

CO « parce que tu dis, ils... faut leur donner un coup de main. Ce que tu peux faire, tu le fais. Enfin pour moi ça me paraît logique, mais le problème maintenant... »

CA « t'as pas de retour » (regard vers I)

CO « c'est un acquis.

CA « et t'as pas de retour » (regard vers Mme CO)

CO « c'est un acquis. Je l'ai fait pendant une période parce qu'il y en avait beaucoup (inaudible), ils ont vu que ça marchait. Ben du coup maintenant 'ben on fait plus parce qu'elle est capable de le faire'. Et oui il y a une personne qui est capable de tout faire, encore une de plus pour faire leur travail... mais euh, ils se mettent pas à ma place en se disant, 'tiens elle a peut-être besoin d'un coup de main, ça pourrait peut-être la soulager', je suis en train de peiner mais c'est pas grave (regard vers I) »

CA « non, je l'ai déjà vu en train de plier des cartons parce qu'il restait 2 ou 3 cartons, une bidouille. Ça les dérange pas de dire 'au revoir, à demain', démerde-toi. C'est pour ça... »

CO « ouais tu dis il y a pas d'esprit d'équipe »

CA « non »

CO « c'est pour ça à la limite, il y a telles personnes, il y a ça à faire, il y a ça à faire (geste précis avec les mains sur la table pour énumérer), ils font leur boulot, ils s'en vont, pruff, je m'en fous. Mais là on te dit il faut avoir un... un certain esprit d'équipe, il faut travailler ensemble. Le problème c'est qu'ils le font pas... (haussement des épaules) ben c'est pas grave, ils mettent des règles ben voilà, vous faites, ça, ça, ça. Ce qui n'est pas fait, ben t'es sanctionné ; si t'as fait ton boulot, tant mieux (geste d'ouverture des bras.... Moi je pense que... (regard vers Mme CA), on va être obligés d'y venir. »

CA « on leur donne la possibilité, on leur donne la possibilité d'organiser leur travail mais faut que ce soit en harmonie et pis que ce soit avec tout le monde, euh ce côté, ce côté aussi faciliter le travail. Donc il y a pas photo c'est de l'entraide. Non, non, elle s'est défoncée

comme, comme (désignation de Mme CO et regard vers elle) une andouille, à monter, au poste 400, à monter les protecteurs parce que soi-disant ils étaient en retard et à 11h50, ils ont fini (regard vers I) et elle (désignation de Mme CO - regard vers Mme CO) ne serait-ce que de lui mettre un carton dans une armoire, on vient pas lui dire attends je vais te mettre le carton. Je ne capte plus, je ne comprends plus. Moi j'ai plus envie de les aider, c'est clair. »

I « bon après vous, c'est vrai que vous avez travaillé ensemble depuis longtemps, moi ce que j'observe... »

CA « ah ben M. SA, c'est pas un nouveau, M. FL, c'est pas un nouveau, M. FH, c'est pas un nouveau »

I « comment vous pouvez construire... ? »

CO « M. SA, il est là pratiquement en même temps que nous... enfin, c'est pas pour autant que, oui »

CA « oui en même temps que toi, en même temps que moi, enfin au 2<sup>ème</sup> tour »

CO « c'est pas pour autant qui... »

I « pour vous c'est à partir de combien de temps où on fait partie intégrante de l'équipe ? »

CA « moi j'ai fait partie intégrante de l'équipe euh... »

CO « si « M. SA il fait partie intégrante de l'équipe, je veux dire. « M. FL, c'est presque pareil, ils sont arrivés en même temps que nous, donc c'est vrai, ils ont suivi, donc ils ont... »

CA « je pense que tu peux avoir quelqu'un au bout d'1 mois qui est complètement intégré, qui fait intégral... intégralement de l'équipe. Ah oui, après tout dépend de la personne. Voilà. »

CO « M. MH, il s'intègre. Il s'est intégré »

CA « ah M. MH pour moi, oui, ouais. »

CO « il est pas là depuis longtemps mais il va faire son boulot, il va trouver des petits trucs »

CA « après il va pas oser »

CO « oui tu sens l'hésitation, tu sens quand même... »

CA « il va pas oser, il va pas oser y aller... prendre des initiatives, 'ça fait pas longtemps que je suis là' donc il ose pas. Ça, ça on le ressent mais c'est voilà, c'est quelqu'un... »

I « c'est aussi peut-être qu'il n'ose pas empiéter sur le travail de l'autre aussi ? »

(silence – regards sur vidéo)

CO « après tu sais pas si c'est de la timidité, s'ils veulent pas faire parce qu'après on va leur reprocher et qui le font plus ou... je sais pas, c'est... »

CA « regarde, t'as vu je commence de l'autre côté. Moi je contrôle le bas (pointage vidéo), je reviens au bas, voilà... et là je contrôle... Tu vois, regardes. Tu vois (pointage vidéo) ? »

CO « oui parce que tu prends le temps de le caresser (geste à blanc de la caresse sur le PC), moi je le caresse pas (geste « non » avec la main) (rires) »

CA « oui mais moi c'est le visuel (geste à blanc de la caresse sur le PC), si tu veux c'est (geste à blanc) ... »

CO « oui tu suis avec ta main (geste à blanc)...

[geste à blanc en symétrie]

CA « en suivant ma main, ouais »

CO « ... et le temps que ta main... ben forcément.. »

CA « tiens regarde, hop ! »

CO « parce que tu vois là, tu caresses pas sur les côtés (pointage vidéo) et tu (se penche plusieurs fois sur le côté droit) »

CA « non. Que toi tu fais (geste rapide en circulaire avec la main)... tu fais la boule (gesticulation rapide de la main). Regarde ! »

CO « ...t'as quand même le coup d'œil rapide (sur les côtés). T'accentue vachement le plastron. »

(silence)

CA « oui c'est ce que je te dis, t'as le coup d'œil rapide, que moi je ne pense pas contrôler d'un coup d'œil comme ça (geste de la tête) »

CO « bon dans 10 ans, je suis pas sûre de pouvoir le faire encore mais... (sourire) »...  
« après il y a peut-être ça aussi, je ne dis pas que t'es vieille mais je veux dire, t'as pas la même vision (désignation des yeux)... »

A 1h10 – fin de l'ACC

CA « si, si... dans ton comportement, dans ton comportement Mme CO (geste de pointage, doigt vers le haut), c'est hyper important quand t'as, on.. on voit quelqu'un qui s'intéresse, quelqu'un qui... t'es venue plus d'une fois, à regarder, à faire 'tiens ça serait pas mal pour le réappro'. Tu m'as pas dit 'oh la, oh attends c'est bon, moi je fais juste mon contrôle, foutez moi la paix.' »

CO « oui, je vais essayer, je vais te dire si ça va ou si ça va pas. »

CA « tu vois ce que je veux te dire ? donc à partir de ce moment là... »

(reprise de la vidéo de Mme CO pour compter le temps de contrôle)

CO « il y a même pas 10 (rires en s'affalant sur Mme CA) »

I « vous avez compté là ? »



CA « elle, elle a du compter, moi j'attends le 2<sup>ème</sup> (PC)... savoir quand est-ce qu'on va démarrer : dès que tu le poses (geste à blanc) ? »

CO « oui, oui (main sur le bouche)... je te dis il y a même pas 10 secondes. »

CA « 1,2,3,...7. 10 secondes on va dire... c'est, c'est (rires). C'est pour ça que je te dis ...ah, c'est... aujourd'hui moi ça me choque pas mais il y a du résultat derrière. Mme CO contrôle, elle contrôle. Elle va se rater 2-3 fois (regard et main vers Mme CO), ça arrive, hein. 1 ou 2 fois dans l'instant T, dans sa semaine ou... »

CO « si je suis fatiguée si... »

CA « voilà. Et pis 7h de temps, ça (désignation de la tête)... »

CO « ...si c'est la fin. Il arrive à un moment donné où tu relâches forcément... Après tu fais la connerie et tu te dis mince, il faut que je fasse attention (inaudible) »

CA « le problème c'est comme je te dis, quelqu'un qui te voit. Il se dit ah ben c'est simple le contrôle (geste à blanc avec gesticulation des bras et de la tête) »

CO (rires)

CA « il fait son aller et retour en 10 sec. Parce que lui il y a pas cette notion à l'intérieur comme toi (désignation de la tête) de dire, tac, tac, tac, tac, tac, tac (geste à blanc avec les regards sur les points de contrôle). »

CO « oui parce que c'est des zones... »

CA « Lui c'est (geste à blanc avec gesticulation), 'j'ai fait le mouvement, j'ai fait le geste' (bras levé) »

CO « oui »

CA « et ça, le problème il est là. Nous on est vraiment dans ... je trouve que c'est, c'est particulier quand même (désignation vidéo). C'est de l'aspect, c'est du... »

CO « après, c'est comme je t'explique quand tu contrôles ton PC, t'as pas l'impression de mettre 7 secondes, t'as l'impression d'en mettre 30, quoi »

CA (bras levé) « là tu l'as eu (désignation vidéo) (rires), je l'ai vu... et Mme SD (ancienne opératrice devenue chef d'équipe) c'est pareil, tic, tac, pouf (geste à blanc). Je la vois encore, pareil »

CO « mais quand tu visualises ton PC t'as l'impression que c'est très long... c'est »  
(elles se regardent et Mme CA hoche la tête)

CA « je te promets quand t'as les yeux extérieurs, c'est vrai que c'est bien de se voir (désignation vidéo) parce que... tu me vois moi »

CO « si tout le monde me voit débiller comme ça (rires) »

CA « ah ben nickel le déballage »

I « le déballage ? »

CA « ah oui déballer le PC (geste à blanc) »

CO « parce que quand tu les vois déballer touh, touh (geste à blanc) »

I « déhousser ? »

CA « ouais »

CO « je veux dire sur des trucs comme ça (pointage vidéo), il y a pas besoin de s'attarder. Je veux dire là, il pourrait gagner du temps. »

CA « c'est la nonchalance de chacun qui devient gavant. 'tu sais pourquoi t'es là' 'oh..' ou même le gars qui me dit 'rien à foutre, là pour 18 mois'. Tu le regardes et t'envie dire eh gars, ce que t'as là-dedans (désignation au niveau de la poitrine), c'est quoi. **Tant qu'à faire quelque chose, fais le bien.** Je sais pas ça te suit plus tard, là-dedans (désignation de la tête). 'Ben oui moi quand j'ai travaillé chez l'entreprise X, oui non je me défendais, je faisais mon boulot'. Là le mec, ils se rendent même pas compte de toute façon. 'Allo oui il y a untel qui a bossé chez vous' (geste à blanc du téléphone) 'ah ouais, un 2 tens', vous pouvez laisser tomber, ne le prenez pas. En CDI ? surtout pas, vous allez pas être déçu du voyage' tu vois ce que je veux te dire (regard vers I), c'est... enfin je sais pas. Moi ça a toujours été important. »

Puis on observe que Mme CO découvre de son côté que les nouveaux ne sont pas que des obstacles et peuvent devenir une ressource pour son activité autre (mouvement dialogique d'objet à instrument) :

CA « je pense que tu peux avoir quelqu'un au bout d'1 mois qui est complètement intégré, qui fait intégral... intégralement parti de l'équipe. Ah oui, après tout dépend de la personne. Voilà. »

CO « M. MH il s'intègre. Il s'est intégré »

CA « ah M. MH pour moi, oui, ouais. »

CO « il est pas là depuis longtemps mais il va faire son boulot, il va trouver des petits trucs »...

Le travail d'intervention n'a pas permis à Mme CA de prendre conscience de la fonction psychologique du collectif, ou plutôt de sa nécessaire transformation avec l'arrivée d'une

nouvelle génération dans le milieu du travail ouvrier. Son unique ressource pour elle est l'activité de Mme CO. Nous interprétons ces extraits comme le reflet de son activité d'analyse empêchée tout au long de l'intervention, qui du coup ne lui a pas permis d'attribuer une fonction aux « nouveaux » collègues. Ils ne parviennent pas à devenir une ressource pour elle mais restent un obstacle transformé en passion triste dans son activité. Cela renvoie également à l'échec vécu par l'intervenante pour avoir, malgré tout, tenté de recentrer l'analyse sur sa propre activité et sur la comparaison avec sa collègue en présence. La référence à autrui, en l'occurrence « *les jeunes* » collègues, a été pour Mme CA un moyen de fuir la confrontation avec sa propre activité et celle de sa collègue avec qui elle dit « *tout partager* » dans le travail.

Pour comprendre ses empêchements, on peut alors se référer au positionnement théorique de M. Bakhtine (1984), ayant du coup des incidences méthodologiques, qui indique « Que m'apporte le fait que l'autre fusionne en moi ? Il ne verra et ne saura que ce que je vois et je sais, il ne fera que répéter en lui le tragique de ma vie. Qu'il reste alors en dehors de moi car de cette position il peut voir et savoir ce que de la mienne je ne vois ni ne sais, et enrichir ainsi essentiellement l'événement de ma vie » (op. cit., p.100). De ce point de vue, c'est bien ce que je ne partage pas encore avec autrui qui se donne comme le plus intéressant. Or la confrontation entre Mme CA et Mme CO ne peut sans doute se faire en raison du partage trop grand et trop « convenu » des règles de travail qui les empêchent de se mettre à distance de leur propre travail.

Nous pouvons donc retenir que « l'appel à autrui » ne garantit pas qu'il devienne une réelle occasion de confrontation « virtuelle » dans l'activité du sujet. Ces appels ne permettent pas toujours à l'opérateur d'en faire une ressource pour son activité individuelle. C'est seulement le déplacement d'autrui dans le dialogue qui marque ainsi sa fonction. Or dans cet extrait, Mme CA ne parvient pas à faire vivre cette fonction psychologique comme une ressource et referme le dialogue entre elle et Mme CO, malgré la tentative de cette dernière. Par contre, Mme CO parviendra à mettre en discussion son activité dans une autre ACC avec M. SA, collègue avec qui elle était en conflit.

### 2.2.2. Déplacement de Mme CO dans le discours de M. FB : extrait de l'ACC entre M. FB et M. SA

→ Est-ce que l'appel à « Mme CO » se déplace dans l'activité dialogique ?

Il est question d'un passage à la fin d'une ACC où l'ACC était censée s'arrêter. Au moment où l'intervenante clôt la discussion, M. FB commence à ouvrir l'analyse. Il engage ainsi une discussion sur la co-analyse en elle-même. Alors que Mme CO était constamment explicitement ou implicitement citée dans les conversations comme élément empêchant le travail collectif (dans et hors de la co-analyse), elle change de fonction au cours de l'ACC dans le discours de M. FB. D'un objet-obstacle, elle devient alors à la fin de l'ACC comme un instrument-ressource pour l'activité collective.

Extrait de la fin de l'ACC entre M. SA & M. FB :

*I « c'est peut-être une stratégie pour se préserver ? »*

*F « ben ouais mais bon, on va se préserver aussi »*

*S « c'est pas se préserver parce que l'encyclage, déjà à la base c'est galère et pis si faut faire les 2 c'est encore plus galère. Maintenant, après c'est un tout, faut ouvrir les tiroirs en avance... alors ça aussi laisse tomber »*

*F « c'est un truc de malade »*

*S « voilà je pense que les gens ils veulent plus, ils veulent pas essayer. Ils se disent c'est pas la peine que j'essaye. Ça vaut pas le coup »*

....

*I « on va être obligé de s'arrêter si tu veux pas être en retard M. SA (...) »*

*S « ouais »*

*F « par contre tu vois c'est bien ce qu'on fait, mais tu vois ce que tu fais là, il faudrait en même temps que tu mettes sur le tas des façons de porter le PC, tu vois ce que je veux dire, style avec M. BD et tout, lui qui a un peu de mal. Faut le prendre sur le tas, avec M. SA ou avec moi et tu sais qu'on essaie les tactiques d'encyclage (geste à blanc). Tu vois, d'avoir le PC dans les mains, plus ça (pointage vidéo) et après franchement y'a moyen de plus développer le truc. Parce que là c'est quand même un peu difficile avec une vidéo. »*

*S « même après sa façon de voir et tout »*

*I « de le faire en direct ? »*

*F « de le faire en direct. La vidéo plus le direct histoire de voir, de bien lui expliquer tout ça aux gens. Même avec Mme CI, tout, en réunion. A la fin, une fois que tous les binômes soient finis. Faire comme ça. »*

*S « voilà mettre tout en... (geste de mains rassemblées) tout regrouper »*

F « voilà, juger quelle tactique est la meilleure, apprendre à celui qui par exemple on va dire, M. SA et moi, on a une technique un peu différente, peut-être il y en a qui va préférer faire comme moi, ou préférer faire comme lui, ben qu'ils choisissent, quoi qu'on lui montre. Ça ça serait pas mal. »

I « avec toute l'équipe »

F « voilà, ouais l'équipe qui est concernée par l'analyse »

I « ouais »

S « même M. FH, il a une autre façon de ranger les PC et tout. »

F « M. FH, ça fait longtemps que je l'ai pas vu à l'encyclage, je me rappelle plus comment il fait »

...

S « après chacun il va juger le mieux, il va essayer, il va voir comment, comment c'est pour lui et tout »

F « pis ça se trouve M. FH va peut-être faire des trucs qui vont nous intéresser aussi, tu vois (regard vers S) »

S (regard vers vidéo) « ouais déjà pour ranger le PC il m'avait dit, parce que moi quand je range le PC je regarde là... (geste à blanc) la tige, tu vois qui monte (regard vers F) pis après lui m'a dit 'non fais même pas attention, tu le poses et pis (geste à blanc)' »

F « tu regardes où, au milieu ? (désignation à blanc) »

S « voilà »

F « au milieu du carré, ouais j'ai découvert ça il y a pas longtemps (sourire), j'ai découvert il y a pas longtemps. »

S « ça enlève déjà (geste à blanc) le fait de regarder, pis pour montrer au... »

F « ouais mais regarde M. SA moi je sais que quand je regarde le carré comme il dit M. FH, je suis obligée un petit peu de me... (geste à blanc) tu vois, tu sais de me baisser un peu comme ça (geste à blanc), me courber ; que au-dessus, je sais pas »

S « que moi au milieu, je le pousse (geste à blanc), tu vois, si ça rentre du 1<sup>er</sup> coup c'est bien. »

F « ouais mais t'es obligé de diriger (sourire) »

S « ah si tu te baisse (geste à blanc)... t' à l'heure j'ai fait, j'ai dit non c'est pas la peine. »

Au moment où l'intervenante décide d'arrêter la séance, M. FB formule une demande implicite de pouvoir continuer l'activité dialogique à partir de l'activité de l'intervenante. Il

l'interpelle et entre en dialogue sur sa propre activité de psychologue du travail : « *c'est bien ce qu'on fait, mais...* ».

Juste avant cette sollicitation par M. FB, le dialogue était centré sur l'analyse de l'encyclage. Or le dialogue sur l'analyse à proprement parler démarre lorsque M. FB parle du travail de l'intervenante, au moment où elle arrête la séance. C'est la convocation de l'activité de l'intervenante qui provoque chez M. FB la création de nouvelles alternatives de comparaison. Cet extrait de dialogue permet de tracer une prise d'initiative sur l'organisation du travail de l'intervenante qui aura des effets sur l'activité dialogique qui suivra entre M. FB et M. SA. C'est alors que dans le même mouvement, il se place comme organisateur à son tour des dialogues possibles avec les autres. L'activité de l'intervenante est alors en position d'instrument pour développer le collectif en lui et le collectif de travail en situation de travail. M. FB ouvre alors des possibilités de développement psychologique (pour son activité propre) et sociale (pour l'équipe et l'entreprise) du collectif. L'intervention devient alors pour lui comme une ressource pour développer le collectif dans son activité et inventer d'autres dispositifs pour fabriquer du collectif en situation de travail.

Dans son discours, M. FB passe du présent à l'usage du conditionnel par « faudrait » quand il s'adresse à l'intervenante. C'est ainsi que nous reconnaissons la formulation d'une commande adressée à l'intervenante afin de pouvoir développer les discussions collectives. Par son intermédiaire, M. FB engage également un dialogue avec un sur-destinataire de son activité de travail : la hiérarchie et l'équipe, sur lesquels il lui semble plus difficile d'agir étant donné son statut d'intérimaire. Il propose la production potentielle de nouvelles règles, comme résultat de la co-analyse, en soumettant l'idée de comparaison « *en direct, avec le pare-chocs dans les mains* ». M. FB prend alors l'initiative d'évaluer le travail de l'intervenante et de poursuivre la co-analyse en devenant partie prenante de la création de nouveaux moyens de dialoguer entre collègues.

Ce mouvement dialogique où Mme CO devient un instrument de pensée marque le déplacement qu'opère M. FB pour penser son travail par l'intermédiaire de l'activité de l'intervenante. Pour lui, la co-analyse devient un réel moyen de placer le métier entre les activités collectives (Mme CO, M. SA, M. FH, etc.). Quand M. FB énonce les autres collègues pour « *qu'on lui montre...* », il convoque alors ses pairs comme nouveaux destinataires de l'activité. Ils deviennent un moyen de se confronter et de ré-expérimenter les

conflits du registre transpersonnel en laissant de côté, pour un temps, les conflits interpersonnels (comme ceux avec Mme CO).

En tentant de « prendre la main » sur l'intervention par la création de nouveaux cadres de comparaison (« avec le *pare-chocs dans les mains* »), il entrevoit un moyen de développer du collectif dans son activité et dans l'équipe. Il teste alors de nouvelles façons de « discuter sur le travail » : qui dialogue avec qui ? Comment ?

Ce processus de développement lui fait éprouver la fonction psychologique du travail. Les critiques négatives envers Mme CO finissent par se transformer en convocation comme instrument de comparaison. D'un obstacle individuel, elle devient une ressource collective. Cela montre que le point de ralliement face à l'inflammation des conflits interpersonnels doit se faire par des objets très fins et précis pour en sortir et découvrir ce qu'ils peuvent mettre en partage : le métier et ses gestes professionnels. M. FB ne convoque alors pas directement Mme CO mais le geste de Mme CO comme ressource pour travailler le répertoire des possibles dans l'activité concrète de travail.

Cet extrait nous permet de montrer comment migre la fonction d'autrui dans celui qui l'appelle dans le dialogue. De même que lorsque M. FB présente dans un premier temps le besoin de transmettre sa façon de faire aux autres « ...*qu'ils choisissent, quoi qu'on lui montre* » puis à partir de la convocation de M. FH par M. SA « *même M. FH, il a une autre façon de ranger les PC et tout.* », M. FB change son discours et exprime le fait que « *M. FH va peut-être faire des trucs qui vont nous intéresser aussi* ». Ainsi dans l'interaction avec son collègue, M. SA dit « *faudrait tout regrouper* ». Ce passage marque alors une certaine prise conscience de la fonction des gestes des autres pour sa propre activité, d'une part et pour le travail collectif, d'autre part.

Nous avons donc retenu cet extrait où se discute la manière de créer de nouvelles façons, de nouvelles règles mais aussi de nouveaux moyens de discuter « travail » pour mieux le transformer et partager avec les autres. Mais pour ce faire, il y a nécessité d'une prise de décision de la hiérarchie, notamment sur la nécessité d'avoir des moments de dialogues entre eux sur leur travail. Alors M. FB, étant intérimaire, s'adresse à l'intervenante comme s'il réalisait un transfert de la fonction impersonnelle de la hiérarchie sur elle, au sujet de l'insuffisance de controverses dans le milieu de travail (ex : la tentative de discuter entre eux

sur la manière de répartir les postes est insupportable pour le chef d'équipe, qui leur demande alors de se taire).

Malgré le discours apparent, « *tout regrouper* », « *faire comme ça* », comparer « *en direct* » laisse penser que M. FB pense détenir le bon geste qu'il se doit de transmettre. Cependant la suite de l'interlocution montre qu'il n'est pas question seulement de cela. Ses énoncés paraissent ensuite ambigus, comme s'il tentait de saisir le bon geste sans pouvoir vraiment y parvenir. Quand M. FB propose « *qu'ils choisissent* », il est bien question de mettre ensemble les possibles, le clavier du métier en commun pour que chacun puisse faire, sur un socle éprouvé ensemble, en fonction de sa morphologie, de son histoire, de ses préférences, etc. (Chassaing, 2006). M. FB signale alors le fait que chacun construit son répertoire d'alternatives possibles en cas de difficultés à partir des alternatives collectives. On peut penser qu'il y a ici la trace d'un enrichissement du réel de l'activité et surtout de sa prise de conscience dans l'activité dialogique. Il y a une congruence forte avec l'hypothèse de Y. Clot & G. Fernandez (2005) sur le fait que la recherche du « bon geste » dans le collectif, sans garantie de pouvoir l'atteindre, est salvatrice pour la prévention des TMS. Cette recherche développe le geste riche - au sens d'un « mélange riche » - dans le collectif, évitant à chacun de rester seul, aux prises avec son seul geste « à lui » devant la tâche à accomplir ; et ce même si son geste « à lui » reste celui qu'il continue à utiliser après comparaison et essai.

### 2.2.3. Comparaison et interprétations des deux extraits en ACC

Les séances de co-analyse, particulièrement en ACC, ont pour objectif d'organiser « tranquillement » avec un pair la confrontation sur le travail, pouvant ainsi devenir une ressource pour le développement de l'activité à certaines conditions. A partir de ces deux extraits en ACC, représentatifs de l'échec et de la réussite d'un développement de la fonction du collectif, il était question d'analyser ce qui se produit dans les dialogues et par quels moyens ils se produisent. En partant d'un objet de discours centré sur un geste, certains opérateurs ont pu « transporter » la conversation sur un objet de débat, le collectif de travail.

Dans le premier extrait, Mme CA a tenté d'échapper à l'analyse de son activité et sa collègue n'a pas tenté de la questionner sur ses manières de faire. D'autre part, l'intervenante n'est pas parvenue à recentrer la discussion sur les gestes comme objet concret de travail. Précisément, c'est par l'analyse d'un objet précis du travail et sa mise à distance par rapport à soi-même



que l'élaboration de l'expérience est possible. Nous retenons alors dans cette séquence entre Mme CO et Mme CA, deux freins à l'élaboration d'une analyse du travail :

- le décentrage sur le geste professionnel et le ressassement de « discours convenus » sur le travail,
- la différenciation impossible avec l'activité de sa collègue.

Dans le second extrait, M. FB fait preuve de créativité en se saisissant de l'activité de l'intervenante comme moyen de mettre en discussion des gestes de métier. La discussion entre M. FB et M. SA pouvait alors s'engager « vraiment », sans retenir les difficultés du réel de l'activité. De plus, le ressaisissement du cadre de l'intervenante par M. FB pour pouvoir le reproduire en situation de travail montre combien l'analyse du travail peut devenir une ressource pour l'activité quotidienne. Nous retenons ici trois conditions favorisant ce processus :

- le recentrage précis sur un geste professionnel concret, le port du PC à l'encyclage,
- la reconnaissance de différences avec son collègue,
- la mise en confiance réciproque pour oser dire.

Au regard de leurs activités dialogiques en ACC, nous pouvons montrer que l'intervention est devenue pour M. FB et M. SA un moyen **d'éprouver la fonction psychologique et sociale du collectif**. Il s'ouvre pour eux un répertoire des actions encouragées ou inhibées mais à disposition de chacun pour pouvoir en disposer de façon unique, dans son activité propre. Par résonance, les opérateurs peuvent alors ressentir le besoin de développer des confrontations entre eux en créant de nouveaux cadres pour faire perdurer le travail de co-analyse. Nous avons alors un bel exemple dans cet extrait de reprise en main du collectif par M. FB et M. SA et du développement potentiel du pouvoir d'agir qu'il induit sur la situation de travail.

L'activité d'analyse offre en fait le lieu et le moment de la rencontre entre le sujet, le contenu interprétable par autrui en fonction des choix du locuteur et du mouvement dans lequel il est pris. L'activité est alors l'ouverture d'un « monde des possibles » (Faïta, 2001, p.43), offert à autrui pour y puiser les éléments de son travail spécifique, sous la médiation des façons de faire. C'est par ce processus d'ouverture aux façons de faire des autres et par leur mise en dialogue entre les sujets et dans l'activité propre des sujets que la fonction psychologique du collectif prend forme.

## CHAPITRE 3 : Développements et empêchements de la fonction du collectif

Nous parvenons ici à ouvrir l'analyse sur le plan de la théorie historico-développementale pour mieux comprendre les enjeux du concept de collectif de travail, de sa fonction dans l'activité et pour la santé individuelle. Nous rapprochons ainsi les « appels à autrui » comme moyens d'analyse de la fonction du collectif, il est maintenant question de rapprocher nos interprétations par d'autres données empiriques et d'autres ressources théoriques. Nous commencerons par un rapprochement avec les travaux de M. Bakhtine sur la multiplicité des voix dans les dialogues comme étant la trace du « social dans l'individu ». Puis nous continuerons notre réflexion à travers d'autres données, relevant d'observations essentiellement, pour parvenir à la question du développement en situation de travail, non plus seulement en situation dialogique de l'ACC. Ainsi nous terminerons cette partie d'analyses sur le modèle de la fonction du collectif.

### 3.1. Dialogisme et polyphonie chez M. Bakhtine

M. Bakhtine (in Peytard, 1995) envisage la multiplicité des voix d'autrui dans le dialogue comme sources de développement de l'activité. Ainsi les voix des autres dans l'activité de celui qui parle ont une fonction psychologique bien précise. Dans le domaine du travail, comme chez ces opérateurs majoritairement intérimaires, elles représentent l'expérience de ceux qui passent dans leur milieu de travail. Ainsi des intérimaires, comme eux, laissent des traces dans leur activité quotidienne.

Mais le « discours rapporté » ou l'« appel à autrui » n'est pas un gage de dialogisme, il peut parfois être l'occasion d'une fuite devant la confrontation. Mme CA en a fait la preuve en refusant de se confronter en ACC avec ses collègues, à l'exception de Mme CO qu'elle définit comme son « *mini-moi* ». Certains appels ou citations peuvent parfois être un moyen de fuite du dialogue et l'opérateur s'enferme alors dans un discours convenu. Pour Mme CA, l'ACC a été seulement l'occasion de répéter, à l'identique, son désaccord avec ses autres collègues, malgré quelques tentatives de Mme CO d'exprimer ses doutes pour provoquer un changement de discours. Même si les séances de co-analyse ont provoqué une multitude d'appels à autrui,

tous ne sont pas dialogiques et n'alimentent pas forcément le dialogue extériorisé entre opérateurs. Par conséquent, l'absence de dialogue extériorisé ne permet pas de nourrir le dialogue intérieur. Comme le montrait L. Vygotski dans le domaine de l'éducation de l'enfance, la conscience reste tout au long de la vie « un contact social avec soi-même » (Vygotski, 1925/2003, p. 48) qui ne cesse de s'enrichir. Ces travaux théoriques et empiriques ont « d'abord pour but de démontrer le caractère premier des dimensions interpsychologiques ; [car] le fonctionnement humain est d'abord collectif » (Bronckart, 1999, p. 31).

M. Bakhtine (1984) indique, à juste titre, que comprendre c'est penser dans un contexte nouveau. Ainsi la prise de conscience repose-t-elle sur une transformation de l'expérience psychique ? La prise de conscience n'est pas une retrouvaille avec le passé mais une métamorphose du passé, une sorte de reconversion qui l'inscrit dans une histoire inaccomplie. D'objet vécu, il devient moyen pour vivre la situation présente ou future. C'est pourquoi la comparaison que cherche à provoquer l'intervenante entre les opérateurs et à laquelle se prêtent les opérateurs – comme M. FB et M. SA – entre en résonance avec l'approche théorique de la vie psychique que soutient M. Bakhtine sur la nécessité de différenciation avec autrui.

On se reporte alors au concept de polyphonie dès que s'instaure un jeu entre plusieurs voix. Ainsi la polyphonie, multiplicité des voix des autres, est une condition nécessaire mais pas suffisante pour développer l'activité. La mise en dialogue entre ces voix, extériorisé puis intériorisé, nécessitant un examen minutieux et sans détours, permet alors le développement de l'activité. Y. Clot et D. Faïta (2000) parlent de « plurivocalisme » ou « hétérovocalisme » afin de conserver l'idée d'une confrontation entre les voix distinctes qui s'expriment dans un même mot ou une même idée.

### 3.2. Développements réalisés de l'activité

Il est question de pouvoir examiner les conditions génériques au développement de la fonction du collectif dans l'individu. Pour ce faire, nous nous appuyons sur le travail de M. Bournel-Bosson (2005) sur les organisateurs du mouvement dialogique. Les organisateurs sont des invariants (conceptuels et stratégiques) jouant un rôle majeur dans la réalisation efficace d'une activité qui se déploie dans différentes situations toujours spécifiques. Le terme d'

« organisateur » permet alors de désigner la motricité des dialogues pouvant relever de deux ordres :

- l'un porte sur la question des mouvements dialogiques entre dialogue interne et dialogue externe
- l'autre porte sur les rapports dialogiques entre les pôles de la triade de l'énoncé (soi/objet/autrui), en référence au modèle de l'activité dirigée de A. Léontiev (1975/1984) (Figure 10)

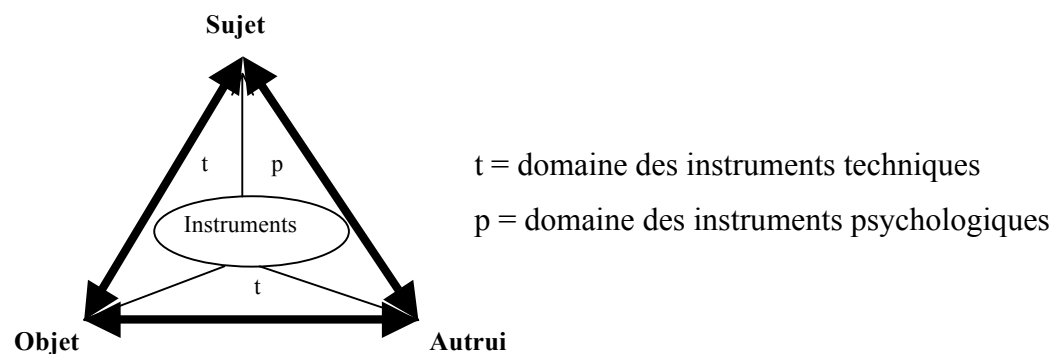


Figure 11 : Schéma des rapports de l'activité instrumentée (Fernandez, 2004a, p. 141)

Dans le développement des mouvements dialogiques, il est question de suivre la dimension historique des dialogues et le discours intérieur extériorisé. Ainsi l'interdiscursivité est entendue comme « énoncés antérieurs, actuels ou à venir, à partir desquels et dans le souci desquels le sujet organise sa parole » (Peytard & Moirand, 1992, p. 21).

Quant au « discours rapporté », défini comme « un processus de reprise-transmission-modification » du discours autre, il est le lieu (espace et temps) où s'éprouve l'énonciation d'autrui dans les pensées intérieures du sujet. Mais il est aussi le cadre où s'élabore la réplique. Ainsi M. Bournel-Bosson (2005) permet d'apporter un éclairage sur les mouvements dialogiques entre le langage interne et le langage externe. Le discours rapporté est un langage intermédiaire, médiateur entre les pensées intérieures du sujet et celles des autres. Il est question de « caractériser, avec quelques précisions, les mouvements dialogiques entre dialogue interne et dialogue externe. Ces mouvements dans lesquels la pensée « ne peut rester chez elle » sont parfois au rendez-vous et parfois absents. Lorsqu'ils sont présents, ils permettent aux sujets, engagés dans la co-analyse de leur activité, d'interroger les significations implicites attribuées aux mots, de les développer et d'opérer un retour sur le sens. Engagée sur cette voie, l'activité dialogique donne de nouvelles perspectives aux

expériences vécues, le regard porté sur ce qu'elles ont été, s'ouvre sur ce qu'elles pourraient être » (Bournel-Bosson, 2005, p.167)

Le dialogisme intérieur organise, favorise la rencontre du discours d'autrui à la fois avec l'objet et avec l'énoncé à venir. La genèse du développement se situe dans la rencontre du dialogue que le sujet a, avec lui-même, et le discours d'autrui qui lui est adressé.

Dans l'activité de travail des opérateurs de montage, on a pu relever des changements dans leur activité pratique « extériorisée » à la fin de l'intervention :

- Mme CO change sa manière de s'organiser à l'approvisionnement et s'adresse aux nouveaux membres de l'équipe avec « *un ton moins sec* » dit-elle. Elle travaille de temps en temps à l'encyclage pour tester différentes manières de porter le pare-choc et avoir « un autre point de vue » sur le travail collectif (en référence à la discussion en ACC avec M. SA).
- Mme CA se trouve être dans l'empêchement de développer son activité d'opératrice dans un travail collectif car elle décide de se mettre en retrait par rapport à l'équipe en devenant cariste uniquement. Mais elle dit avoir eu « *une révélation* » : « *la logistique c'est mon truc, je ne veux pas faire autre chose* » et a préféré abandonner le métier d'opérateur.
- M. BD, qui n'osait pas parler au début (il a commencé la co-analyse alors qu'il venait d'arriver comme intérimaire), cherche dorénavant à discuter les choix des autres collègues et ceux du chef en référence à M. FB, parti de l'entreprise, mais dans un autre style pour « *ne pas être mis à la porte* ».
- M. SA reprend le goût du travail d'organisation du collectif et de son rôle de leader au sein de l'équipe, qu'il avait abandonné pendant l'intervention car « *fatigué* » des conflits entre personnes.
- M. JL s'investit dans la représentation du personnel auprès de la direction, il est ainsi le premier opérateur de l'entreprise à représenter les salariés (les représentants du personnel étaient caristes ou conducteurs routiers). Il a souhaité se présenter au CHSCT même s'il n'a pas été élu. D'autre part, il utilise dorénavant le terme d'« ouvrier » et beaucoup moins celui d'« opérateur » quand il parle de son travail de montage.

- M. YN, parti en cours de co-analyse pour aller travailler en bord de ligne chez le client, a souhaité continuer le travail d'analyse quand il est revenu dans la cellule « pare-chocs ».
- Mme LA n'a pas été embauchée au bout des 18 mois mais nous signale « *avoir beaucoup appris ici* » et être « *triste de quitter ce petit monde* ».

Ainsi nous avons pu retenir quelques indices attestant d'une dynamique de construction de « collectif dans l'individu ». Le collectif devient une ressource dans l'activité individuelle et vice-versa ; ce qui donne une potentialité à l'existence d'un collectif de travail malgré et sous la contrainte des conditions instables de l'intérim.

### 3.3. Migration fonctionnelle du collectif

#### 3.3.1. La fonction psychologique du collectif

Par la recherche des « appels à autrui », nous avons tenté d'inférer des processus de développement de la fonction du collectif. Bien entendu, un seul « appel à autrui », sans travail réflexif sur son insertion dans le dialogue, ne permet pas de parler de fonction du collectif. Comme expliqué précédemment à propos de la présence de la polyphonie dans le discours, la fonction psychologique du collectif est un processus complexe qui mérite que l'on soit prudent sur les conclusions.

C'est à travers le croisement de données et de rappels de l'histoire de l'intervention que nous pouvons apporter quelques éléments à cette thèse. En revenant sur la recherche des « appels à autrui » pour analyser comment un collègue cité comme obstacle peut devenir une ressource, il est intéressant de montrer comment la « circulation » des façons de faire et de dire a eu des effets sur l'activité individuelle. Quand M. FB dit « *même avec Mme CO* », l'appel à autrui qui jusque là posait problèmes, permet alors, à lui et son collègue M. SA, de prendre conscience que même Mme CO est utile pour régler des questions de travail. Il se produit alors une désolidarisation entre les registres transpersonnel et interpersonnel. M. FB est prêt à passer sur le fait qu'ils ne s'apprécient pas avec Mme CO et reconnaît qu'ils ont besoin d'elle pour le travail. Mais la proposition est équivoque car ce qui devient intéressant pour développer leur activité ne se trouve pas à travers « Mme CO dans son geste » mais à travers « le geste dans Mme CO ». Il y a une « dépersonnification » même quand l'autre n'est pas

toujours une ressource. Autrui, faisant parti du métier, devient forcément utile au développement de son activité propre et favorise en retour l'activité collective.

Mais ce processus est complexe et ne garantit pas sa réussite en situation de travail. Même si Mme CA n'a pas réussi à s'affranchir d'un discours « généraliste » et « convenu », nous retenons quelques énoncés reflétant les difficultés de construire du collectif pour soi-même et dans la situation de travail :

- « *le collectif c'est pas que quand ça t'arrange* »
- et « *c'est une question d'éducation* »

Ces formulations nous ont d'abord étonnés pendant l'intervention. Puis, après coup, elles deviennent des éléments de compréhension des processus de construction du collectif de travail : elle évoque ainsi l'importance du partage de règles, voire des valeurs à partager. Le travail d'organisation de « l'ici et maintenant » des équipes reflète ainsi les méandres de la fonction psychologique du collectif en chacun des opérateurs. En prenant le risque de se parler entre eux et en eux-mêmes, ils contribuent au développement du genre professionnel malgré les conditions défavorables de l'emploi. S'ils parviennent à ne pas lâcher prise sur leur métier, sur le travail quotidien avec les autres qui ne se fait pas toujours « quand ça t'arrange », ils parviennent à trouver des moyens pour s'économiser, mieux s'organiser et proposer des transformations du travail par différentes voies. La « voix » des autres dans l'individu, en tant que fonction psychologique, se transforme en d'autres « voies » pour faire le travail et s'y reconnaître malgré les conditions défavorables au travail collectif.

Si le collectif se développe à travers le développement de la fonction du collectif en chacun d'eux, alors ils font plus autorité sur leur travail comme on a pu le montrer jusqu'ici. C'est pourquoi sans doute, à l'aide des ressources déployées pendant la co-analyse, le collectif peut prendre place dans le comité de pilotage de l'intervention. Il acquiert ainsi ce qu'on appellera ici une fonction sociale.

### 3.3.2. La fonction sociale du collectif

Ce que nous relevons également comme organisateur dialogique efficace pour le développement de l'activité de l'opérateur et de leur collectif de travail, c'est la confrontation aux discours des concepteurs et dirigeants en comité de pilotage. Ainsi le destinataire n'est plus seulement le collègue, ni même le registre transpersonnel du collectif de métier. Dans le

comité de pilotage où ils sont venus présenter leur travail, les opérateurs s'adressent alors aux concepteurs et aux dirigeants, à l'instance « impersonnelle » si importante pour leur propre activité. Dans ce cadre, les objets de discours ont changé : ils concernaient l'analyse des gestes et de l'organisation collective en séances de co-analyse du travail, ils portent maintenant sur la conception du travail et les fiches de poste. Le travail en comité de pilotage est alors conçu comme un deuxième « moteur du développement » (Béguin, 2007, p.192) de l'activité de travail. Nous allons maintenant tenter de le montrer.

Mais avant de choisir un extrait de dialogue entre concepteurs et opérateurs, il paraît nécessaire de présenter un extrait des discussions qui ont eu lieu entre concepteurs et responsables hiérarchiques lors de l'avant-dernier comité de pilotage précédant la venue des opérateurs. Après avoir vu un montage vidéo de la co-analyse des opérateurs, concepteurs et responsables hiérarchiques se mettent à discuter entre eux des dilemmes que le travail des opérateurs soulève pour eux. Nous remarquons qu'ils ont alors recours aux mêmes « formats dialogiques » que les opérateurs, à la manière des « appels à autrui » ou par l'usage de « discours rapportés ».

Un premier extrait permet d'accéder aux discussions portant sur la manière de faire perdurer un espace de discussion entre opérateurs pour faire progresser l'organisation du travail et la conception des lignes :

A 1H30 de l'enregistrement audio

*I : Je pense qu'il faut trouver des supports pour ce genre de réunions. Alors donc moi j'ai pris l'usage vidéo mais mais...il peut y avoir différents supports. M. FB proposait...en direct alors...*

*Resp. prod : J'avais déjà pensé, ne serait-ce que pour utiliser leur déformation et puis.... montrer aux gens les bonnes techniques entre guillemets hein, c'est de faire des vidéos avec les spécialistes hein, genre ben M. SA ou M. FB à l'encyclage, filmer...les filmer comme vous avez fait mais quand on a des....des gens à former ou... des gens qui peinent en fait à l'encyclage, leur faire visionner en fait ça et puis leur dire voilà les deux techniques existantes. Enfin ce qui ...ce qui peut vous aider à mieux travailler, donc j'avais déjà pensé aussi à faire ça*

*DR : Tu saurais faire ça toi, (Pt CHSCT), toi des films ?*

*Président CHSCT : Faire des films ? Oh ben oui, après faut voir aussi ....*

*Resp. prod : Mais après ....ça ...ça restreint aussi le truc parce que on...on pourra pas filmer tout le monde*

*I : Et il existe plusieurs techniques. L'encyclage, il y en a deux qui sortent mais y en a peut-être une troisième*



Resp. prod : *Et qu'effectivement on n'a pas encore filmée, tout à fait. c'est surtout que...tu l'as...tu l'as bien dit, le truc de M. SA adapté à la morphologie, tu vas pas demander, même si c'est ce qu'on entend comme référence, tu vas pas demander à Mme CO de faire la même chose...*

DR : *Ben, Elle le dit, d'ailleurs maintenant, c'est pas elle qui le dit, alors...donc ...*

Resp. projets : *M. FB et celle qui n'arrive pas à ouvrir le tiroir ?....*

I : *Mme ML...*

Resp. projets: *oui Mme ML, elle peut pas ouvrir le tiroir*

Resp. prod : *Mais de...Dans...dans le cadre de la formation, je pense que les gens, une fois qu'ils ont fait une formation, peut-être 2 semaines sur le ....le ....je sais pas ou 3 semaines, c'est eux qui le disent*

Resp. projets: *Ca dépend des places*

Resp. prod : *Oui, voilà ça dépend... ça vaut le coup peut-être aussi de leur dire ben voilà.... ça fait tant de temps...ben voilà, tu te mets ...mets... les vidéos...sur ...sur...sur le PC, sur un PC et puis bon ben tu prends le temps de regarder les différentes techniques...*

Puis ils commencent à envisager la transformation des procédures en comparant les différentes manières de faire des opérateurs et les problèmes soulevés par et pour eux-mêmes dans leur relation commerciale avec le client :

*A IH50 de l'enregistrement*

Directrice : *Mais on tombe quand même dans quelque chose...oui, ce que... (resp. prod) le sait particulièrement, c'est...c'est des clients tels que (le client) qui sont hyper exigeants, hyper...restrictifs sur les us et coutumes. Un chemin de contrôle, il est fait comme ça, c'est une OPL ...one point machin et c'est comme ça, et ce que l'on est en train de dire aujourd'hui, c'est que...il faut qu'on laisse une liberté parce que quelque part on est des spécialistes, et on sait tout à fait faire la réalisation de ce qui nous est demandé, on sait atteindre le but final, mais on sait l'atteindre pas forcément de la façon dont on nous le demande et là, il y a un sacré dilemme hein...Y a un autre dilemme ....un projet qui démarre, on demande la polyvalence. On en a parlé tout à l'heure, il faut faire un tableau de polyvalence, il faut justifier que ...l'ensemble du personnel est polyvalent sur l'ensemble des postes et là on tombe dans...dans des travers, c'est à dire que...on est ... on est pour...arriver au but*

Resp. prod adjointe : *Oui ils n'ont pas une polyvalence complète quand même hein*

Resp. logistique : *Ils ne demandent pas forcément une polyvalence complète mais sur l'autre aspect de dire le chemin de contrôle, il est comme ça, sur la machine, tu commences à mettre tel truc. Hein ?*

Resp. qualité : *je suis d'accord*

Directrice : *avant d'arriver à les faire bouger en disant mais attends, la vis que tu prends, tu peux la faire tout à la fin parce que, ça c'est ouhhh ...Ca aussi, c'est...enfin moi je veux dire...nous on...on en tous cas, avant d'aller ??? là, j'étais persuadée de la même chose, hein. J'étais persuadée que y avait une façon, un geste.... qui était la*

*bonne façon et c'était pour tout le monde pareil. Donc je vais te dire...on peut aussi expliquer. Après...connaissant les individus, à mon avis, ils vont pas trop vouloir comprendre. Mais je pense que certains chefs de projets, ils ont déjà vu qu'on n'était pas...qu'on ne faisait pas exactement le chemin de contrôle que...*

Resp. logistique : *Ben oui, mais on s'est tapé dessus par rapport à ça, d'ailleurs*

Directrice : *Enfin bon, je vais te dire, aujourd'hui, le résultat, ils parlent pour nous, on sait que les résultats sont bons donc...*

I : *Mais dans toute situation de travail, c'est qu'ils le cachent chez eux, dans toute situation de travail, il y a forcément un écart entre la procédure et ce qui se fait réellement*

Resp. projets : *D'ailleurs, nous on le remarque aussi, c'est encore plus flagrant lorsque (??) ces audits où là l'opérateur va suivre la procédure (du client) comme on lui a appris de faire, mais une heure après, on va le remettre en poste, il va le faire à sa manière quoi, alors qu'il sait très bien quand il se fait auditer, parce que les audits, c'est un truc officiel demandé par (le client), enfin pas forcément demandé par (le client) mais c'est un truc qui va passer sur papier, il va faire de la bonne manière, enfin, de la manière qui est demandée. Je sais plus ce qu'il a dit ?*

Resp. formation : *Qui n'est pas forcément la meilleure hein*

Resp. projets : *A propos du tiroir qui était non tiré...*

DR : *Oui c'est M. JL*

Resp. prod : *C'est M. SA*

Resp. projets : *C'est M. JL : « C'est la procédure ». Il lui a dit « mais c'est la procédure. Non c'est cherche pas, c'est la procédure. Tu fais pas comme nous OK, mais c'est pas grave, c'est la procédure. Tu fais bien, toi, ben tu fais bien par rapport à ce qui est écrit »*

Directrice : *Par rapport à la procédure*

Resp. projets : *Dans le texte. Et c'est pas forcément la meilleure solution !*

Resp. logistique : *Et on se fait...on se fait souvent moi je trouve, je me fais souvent alpaguer par les gens (du client) par rapport à ça, parce que, eux, ils sont, leur procédure qui est écrite, et si on fait pas comme eux ils ont dit...bon*

RRH : *Ca en fait ...le plus.... enfin...le plus contraignant pour nous, c'est leur présence constante*

.....

On peut noter ici que le travail de co-analyse réalisée avec et par les opérateurs ouvre sur la prise de conscience d'une relation au client qui a « effacé » le travail. C'est dans des moments comme celui-ci, où les concepteurs et responsables font référence aux façons de faire ou de dire des opérateurs, que ces derniers prennent une autre place dans l'activité de ces organisateurs du travail. Les mouvements d'adressage qui se réalisent dans les interactions de

ce comité (entre concepteurs, envers les opérateurs, envers les clients) participent à l'élaboration de transformations potentielles de l'organisation : conception de la relation avec le client, conception de la procédure, conception de la formation des opérateurs, etc.

Puis lorsqu'a lieu le dernier comité de pilotage, cette fois en présence des opérateurs, on assiste à une nouvelle dynamique de la fonction sociale du collectif d'opérateurs dans l'organisation, qui aura entre autres des effets en retour sur l'activité des opérateurs. Dans l'extrait repris ci-dessous, les opérateurs viennent alors d'entendre les concepteurs parler de leur travail, à partir du montage vidéo des situations de travail et ACC. Les opérateurs sont ensuite invités à s'exprimer à la demande du commanditaire (Resp. projets). C'est M. SA puis Mme CO qui prendront la parole. Très émue et « déstabilisée » par la situation atypique dans laquelle elle se trouve, Mme CO poursuit son argumentation face à la requête du responsable projets :

Resp. projets : *... vous qu'on avait vu sur l'écran il y quelques minutes, vous pensez quoi de ces manuels, de ces instructions qu'on vous amène un peu toutes faites, et quelque part vous interprétez, vous...qu'est-ce que vous en pensez de ça ? »*

Opérateur M. SA : *« [...] on va dire que c'est une base, comment eux ils veulent qu'on fonctionne mais après avec les critères des personnes qu'on a ici, ça peut marcher et avec d'autres ça peut pas marcher. Après c'est là l'interprétation qu'il faut avoir, il faudrait mettre en commun comme on a dit là pour voir la manière de faire... on va dire... parce que entre moi et C, on a pas la même façon et c'est... on va dire c'est la même chose en fait »*

Resp. prod. : *« Est-ce qu'on peut dire que le résultat est le même au final ? »*

Opérateur M. SA : *« Voilà, le résultat... on peut se baser sur les classeurs mais on a du mal à respecter à la lettre »*

Opératrice Mme CO : *« Ce serait plus dans le sens qu'il faudrait pas imposer le chemin, plus je pense ... dans le sens ...on va dire...identifier chaque partie du pare-choc, le plastron, les arrêtes, la cross... je veux dire que les pare-chocs sont tous faits de la même manière, ils ont tous un plastron, des cross, des grilles, donc...(larmes montent aux yeux) après je pense que pour l'opérateur le fait d'avoir, lui dire ben voilà t'as le plastron, t'as le plastron à contrôler, t'as la crosse, les arêtes, bon... lui simplifier la tâche quoi entre guillemets, en disant il y a tel point, tel point à contrôler, t'as tous ces points à contrôler après tu t'arranges pour le faire dans le sens où tu le sens le mieux pour toi...que...ça laisse la personne libre du chemin qu'elle doit prendre et ce qu'elle a à regarder »*

Directrice : *« c'est plutôt donner une mission en disant voilà t'as ça, ça, ça à contrôler et c'est vous qui ...la manière de.. »*

Opératrice CO : *« voilà comme ça, ça reste... »*

Opérateur SA : « *peut-être les débuts... non, les formations on montre comment ça doit être fait à la lettre, après petit à petit la personne va nous voir comment nous on fait et elle inconsciemment elle va faire comme nous et au bout du compte ça marchera aussi bien que ce qui est demandé... et ça de savoir s'il y a possibilité si malgré les [fiches de poste], essayez d'avoir des petits changements comme ça, des petites solutions* »

Opérateur JL : « *ou de le faire en partenariat avec un opérateur* »

Opérateur SA : « *voilà par exemple* »

Directrice : « *si chacun fait différemment il faut revoir [la fiche de poste]* »

Chef de nuit : « *Moi je pense le contraire... moi j'ai 2 formateurs de nuit, on doit avoir une base commune, parce que chez certains, j'ai déjà remarqué, c'est pas méchant mais si on les laisse travailler de la façon dont il le pensent, ils pensent d'une certaine manière et ils sont pas toujours dans le vrai...* »

...

Nous pouvons conclure que la qualité du travail de co-analyse conduite par les opérateurs leur a permis de faire autorité sur leur propre travail et a affecté l'activité des concepteurs durant ce dernier comité de pilotage. Il a d'ailleurs été décidé de considérer les opérateurs en présence comme des référents pour participer aux futurs choix de conception lors des présentations par le client. C'est une décision qui surprend tant les concepteurs que les opérateurs car elle n'avait jamais été envisagée jusqu'à présent. La confrontation aux discours des concepteurs fait prendre conscience aux opérateurs de la fonction sociale que leur collectif pourrait prendre dans les transformations des situations de travail. Les différentes manifestations émotionnelles chez les opérateurs nous permettent d'estimer l'ampleur du phénomène dans leur activité propre. Il se produit là une « percolation de l'expérience professionnelle » d'un autre genre que celle vécue pendant la co-analyse du travail ou même pendant la diffusion du travail d'analyse à l'ensemble des équipes d'opérateurs. Nous entendons par « percolation » la « mise en discussion à propos de situations rigoureusement délimitées » (Clot, Faïta, Fernandez & Scheller, 2000, p. 5) de la même activité dans des contextes différents grâce à la co-analyse entre opérateurs d'abord et avec des professionnels de différents métiers et de différentes fonctions ensuite.

Même si les voies de développement de la fonction sociale du collectif s'ouvrent durant cette séance, elles se referment parfois aussitôt pour les opérateurs. Plusieurs exemples en témoignent qui plaident pour écarter toute naïveté sociale concernant la présence d'opérateurs intérimaires dans le comité de pilotage de l'intervention. Il reste que cette dernière documente clairement la double fonction, psychologique et sociale, du collectif de travail alors même que

la précarité de statut des intérimaires laissait mal augurer d'une telle possibilité dans l'organisation.

### **Rappel synthétique de la partie analyse des données**

La méthodologie de recherche et l'analyse des données ont permis d'alimenter la question des rapports entre collectif et activité. Cette étape, qui intervient après le travail d'intervention, est un moment particulier qui demande alors de porter un autre regard sur l'intervention pour en faire un objet de recherche spécifique. L'originalité de cette thèse est de proposer une opérationnalisation de la fonction psychologique du collectif chez des opérateurs, majoritairement intérimaires. L'intérêt ici était de proposer une manière d'analyser le corpus des données issues de l'intervention. Nous avons ainsi choisi de mettre en avant les citations et « appels à autrui » comme éléments d'analyse du « collectif en chaque individu ». Il s'agissait de réaliser une analyse systématique et synthétique dans un premier temps – en proposant un formalisme des « appels à autrui » - puis d'en produire une analyse détaillée dans un second temps – par des séquences de dialogues où des mouvements dialogiques de la place d'autrui ont pu se réaliser. Ces résultats viennent alors alimenter notre compréhension des mécanismes psychologiques en jeu. Il était question de réaliser une sélection précise de dialogues dans lesquels des développements de l'activité se sont parfois réalisés ou ont parfois été empêchés. Nous pouvons retenir qu'il est nécessaire de remplir un certain nombre de conditions pour permettre un développement de la fonction du collectif, en chaque individu. Mais il paraît aussi nécessaire de prêter attention au développement potentiel de la fonction sociale du collectif. Ainsi le collectif peut prendre une nouvelle place dans l'entreprise. Malgré l'instabilité des équipes et leur statut d'intérimaire, les opérateurs ont pu expérimenter d'autres voies au développement du collectif en allant rechercher les ressources du côté des collègues parfois même partis de l'entreprise. Puis ils ont pu expérimenter combien ce travail de construction du collectif pouvait produire des effets sur l'activité des concepteurs et dirigeants.

**Quatrième partie :**  
**Discussion & Perspectives de recherche**

# CHAPITRE 1 : Rapports entre activité, collectif et santé

Il sera question maintenant de discuter les principales données de la thèse portant sur la construction du collectif de travail, de sa fonction dans l'activité et pour la santé. Les recherches portant sur le collectif de travail ouvrent de vastes et complexes questions. Pour notre part, nous avons cherché à étudier une conception instrumentale du collectif dans l'activité individuelle d'une part et dans les relations sociales de l'entreprise d'autre part. Nous reviendrons sur les données et sur nos interprétations afin de les confronter à d'autres recherches en lien avec nos préoccupations. En montrant le double processus de construction du collectif par et pour le développement de l'activité des opérateurs : « le collectif dans l'individu » et « l'individu dans un collectif », nous verrons en quoi cela provoque des développements potentiels de l'organisation du travail. Nous pourrions alors mettre en lien nos interrogations sur la flexibilité du travail en îlot de production et la précarité des équipes de travail avec un autre courant en sociologie (Simmel, 1981 ; De Coninck, 2001). A partir de notre conception de la santé présentée en première partie, nous discuterons des effets de l'intervention en termes de pouvoir d'agir et de création de nouvelles liaisons plutôt qu'en termes d'effets notables de l'état de santé, qui nécessiterait un suivi sur un plus long terme. Il s'agira enfin d'ouvrir vers de nouvelles questions et de nouvelles perspectives de recherche.

## 1.1. La fonction du collectif et développement du pouvoir d'agir

Notre approche de l'analyse du travail est liée au concept d'activité triplement dirigée (Léontiev, 1975/1984). La méthodologie d'intervention choisie ici (en référence à Clot, Faïta, Fernandez & Scheller, 2000) ne cherche pas à régler les conflits de l'activité de travail mais plutôt à les rendre vivants en chacun des professionnels et au sein de l'organisation. La conflictualité psychique est fondamentale pour l'activité humaine mais à condition qu'elle soit alimentée de la conflictualité extérieure, plus exactement par la conflictualité du social. Mais il ne s'agit pas de n'importe quelle conflictualité et nous verrons ce qu'elle requiert comme conditions et cadre de travail. Il est vital que le métier puisse se discuter entre professionnels et que le travail d'organisation puisse être modifié au sein d'une entreprise en fonction des difficultés du réel. Il était donc nécessaire qu'un « développement conjoint des situations et

des personnes » (Béguin & Cerf, p.60) puisse être soutenu lors de l'intervention. Ainsi le modèle de la double fonction du collectif que nous proposons s'inscrit dans cette perspective.

### 1.1.1. Développement de l'activité des opérateurs et du collectif de travail

Ainsi nous souhaitons contribuer à la conceptualisation énoncée par Y. Clot sur le « collectif dans l'individu » (Clot, 2005). Nous avons cherché à comprendre le processus engagé en co-analyse, à mettre en évidence et opérationnaliser la fonction des autres et de leurs manières de faire comme un moyen de penser sa propre activité. Nous avons alors découvert combien les « appels à autrui » pouvaient devenir un instrument de mise à distance avec sa propre activité, de réélaboration de l'expérience (Scheller, 2003 ; Litim, 2006).

Rappelons que la question à laquelle nous souhaitons contribuer est la suivante : comment restaurer les liens entre le sujet, le collectif et l'organisation du travail ? Nous nous sommes alors référés à deux ancrages théoriques majeurs dans la démonstration des fonctions du collectif : celui de la clinique de l'activité en psychologie du travail (Clot, 1999, 2000, 2008) et celui de l'ergonomie de l'activité (Caroly, 2010 ; Daniellou, 2008 ; Coutarel, 2004 ; Béguin, 2010). La question fondamentale posée ici était de savoir comment des opérateurs, majoritairement intérimaires et travaillant dans un îlot de production, peuvent construire un collectif et développer leur activité de travail ? Ainsi nous avons pu tester combien des « espaces de délibération sur les règles » (Caroly, 2010, p. 203), sous certaines conditions, pouvaient contribuer à développer « l'activité collective » (op. cit.). Au regard des résultats présentés précédemment, la présence d'un collectif ne se mesure pas qu'aux créativité réalisées en situation de travail, aux « traces de l'activité collective » (op. cit.) mais également à la manière dont chacun mobilise les ressources du collectif dans son activité individuelle. Ce qui implique également que même en l'absence de réalisations « apparentes » de collectif de travail, ce dernier peut être présent dans l'activité de chacun par la mise en patrimoine des savoir-faire. Cette mise en patrimoine n'est d'ailleurs pas toujours issue de la confrontation verbale, elle peut être le résultat d'une confrontation dans l'action, dans les corps. Par exemple, lorsque Mme LA relate en ACS son étonnement face à la nouvelle manière de faire d'un novice, M. SY, qui va la contraindre dans l'action de travail à remettre en question sa manière de faire. Bien entendu, cela nous complique davantage l'analyse du travail. C'est pourquoi nous proposons d'engager un cadre dialogique sur le travail afin de pouvoir repérer comment l'activité et la vie du collectif se transforment.



Pour revenir à la situation de travail des opérateurs de montage, leur proximité physique dans le travail est à la fois ressource et obstacle pour la construction du collectif. En effet selon les moments, les difficultés, les controverses non délibérées peuvent être un frein et font partie de la vie d'un collectif. C'est pourquoi, le maintien d'un collectif qui « protège » est l'œuvre de chacun. Mme CA, pourtant engagée dans la transformation du travail et enrichie du travail de ces anciens collègues, relâche ses efforts sur la nécessité de se confronter aux nouveaux collègues. Nous avons pu observer comment cela déstabilise un collectif et laisse chacun d'entre eux comme Mme CA, seule face aux injonctions de l'organisation du travail (représentant la dimension impersonnelle du métier). La réciprocité de cette relation paraît donc essentielle : l'un et l'autre des partenaires de travail, novice comme expert du travail en question, doivent apprendre mutuellement pour « reconstruire » en permanence le collectif et faire « vivre » le métier. S'ils réussissent à maintenir ce collectif alors ils seront, comme ils l'ont été au dernier comité de pilotage, en position d'autorité sur le travail pour le défendre.

Comme exposé en première partie, la notion de « collectif de travail » se distingue bien de ces diverses formes d'interactions collectives car elles relèvent de conditions supplémentaires : « Tout travail collectif n'implique pas un collectif de travail » (Weill-Fassina et Benchekroun, 2000, p. 6). Le collectif n'existe ainsi que si la confrontation entre plusieurs façons de faire, de s'organiser entre opérateurs se réalise. Le développement de l'activité individuelle est lié à ce processus de confrontation : c'est pourquoi le collectif remplit une fonction psychologique irremplaçable pour le sujet. Cette fonction psychologique du collectif contribue à introduire les voix des pairs dans le dialogue intérieur des opérateurs. En ACC, cette situation dialogique leur a permis d'extérioriser ce dialogue intérieur et de prendre la mesure du collectif avec notamment la récurrence des « appels à autrui ». Ces voix permettent ainsi de se comparer à ce qui a déjà été expérimenté, de maintenir le décalage entre le prescrit et le réalisé et de créer de nouvelles possibilités de faire. D'ailleurs, il est important de noter que le plus difficile, bien que fondamental dans la co-analyse, était d'apporter les moyens aux opérateurs de prendre conscience de la différence entre le prescrit et le réel. Nous pouvons penser d'ailleurs que l'allongement des temps d'observations avant les séances de co-analyse a été utile pour permettre à chacun de prendre le temps de découvrir ses propres variabilités et d'étendre sa curiosité envers les autres collègues. Ces déplacements de prise de conscience et de comparaisons interindividuelles sont les signes qu'une migration fonctionnelle du collectif dans l'activité de chacun s'est produite.

D'après nos expériences de terrain, il est toujours difficile de déterminer qu'un collectif existe ou pas dans une situation de travail car cela recouvre de processus complexes et variables dans le temps. On peut toutefois tenter de savoir comment un collectif joue un rôle dans l'activité de chacun et comment les opérateurs font preuve de collaborations et de réélaboration de règles en situation de travail, comme l'a montré S. Caroly avec des guichetiers de bureaux de Poste (Flageul-Caroly, 2001). Le travail collectif d'organisation du travail est un processus vivant et dépendant de multiples développements : des activités individuelles, des collaborations entre individus, du métier, de l'organisation de l'entreprise, du contexte socio-économique, etc.

Le collectif de travail devient précisément un instrument de l'activité professionnelle lorsqu'il parvient à être un intercalaire social entre l'organisation du travail et l'activité professionnelle. Les travaux sur le « genre professionnel » nous permettent alors de rendre compte d'un « genre local » du métier, pourrions-nous dire. Les opérateurs construisent alors un collectif « situé » qui nécessite un travail quotidien de collaboration et d'élaboration de règles, de valeurs avec les collègues. Aussi nous soutenons que les références aux autres, comme les « appels à autrui », sont des instruments de développement : développement de l'activité de travail mais aussi développement du métier. Dans leur construction et dans leur narration, ces références aux autres les confrontent à l'organisation du travail, mais les confrontent aussi entre eux et à eux-mêmes. Néanmoins, comme nous avons pu le montrer dans les deux extraits d'ACC comparés, les citations d'autrui ne sont pas forcément des ressources pour le développement du métier et de l'activité de travail. Elles doivent ainsi trouver un dénouement qui les transformera en expérience et augmentera le pouvoir d'agir des opérateurs lors de la confrontation à des situations de travail du même type que celles rencontrées par les collègues (Litim, 2006). L'acquisition des gestes professionnels, tant d'assemblage que de coordination entre eux, est une affaire collective. Appréhender, avec eux, les gestes quotidiens de travail a permis d'entrevoir le travail d'organisation que tentent de construire les opérateurs entre eux. Approcher indirectement le travail d'organisation était essentiel afin qu'ils puissent surmonter le renoncement au débat de règles et de valeurs du travail collectif, contenant ainsi les « rancœurs » personnelles éprouvées par chacun. C'est alors que « *le collectif c'est pas que quand ça t'arrange* » explique Mme CA durant l'ACC. Ils envisagent ainsi le collectif comme des possibles qui fixent les obligations partagées pour garantir « un travail bien fait » selon les critères de métier, qui auront été discuté. Il exerce ainsi une fonction psychologique.

On vérifie ainsi que la multiplication des contextes de travail (Simonet, Caroly & Clot, 2011) où il y a confrontations entre opérateurs est une ressource salvatrice pour enrichir les possibilités de transformation du travail.

### 1.1.2. Limites et obstacles au développement de l'activité

On a pu montrer, à travers le travail quotidien des opérateurs, que le genre professionnel « ouvrier » était menacé par les changements et transformations de l'organisation formelle. Les efforts que fournissent les opérateurs doivent être constants pour réussir à construire un travail collectif sans cesse bousculé. Face à la difficulté de devoir « faire avec » l'arrivée constante de nouveaux intérimaires (un nouveau arrivait chaque semaine pendant la période de mise en place de nouvelles lignes), certains opérateurs experts arrivent à construire des règles collectives avec les nouveaux comme par exemple M. SA tandis que d'autres n'y parviennent pas comme Mme CA. Si l'on avait pu noter une forte coordination et collaboration entre M. JL, Mme CO et Mme CA lorsque nous étions intervenus la première fois, alors qu'ils formaient une équipe de 5 à 6 opérateurs, le travail d'organisation collective a été mis à mal avec l'arrivée des nouveaux intérimaires en passant à une équipe à 15 opérateurs. Progressivement des modes de gestion collective ont disparu (ex : préparation des outils de travail de toute l'équipe en début de journée de travail par Mme CO, suivi de la production et des dysfonctionnements sur un cahier élaboré par une ancienne opératrice - aujourd'hui chef d'équipe - Mme SA, etc.). Le passage de 5 à 15 opérateurs, ainsi que d'une, deux puis trois lignes de montage ont bouleversé le travail collectif des opérateurs ainsi que leurs règles collectives d'organisation du travail. Si M. JL, ne supportant plus les règles imposées par Mme CA, a cherché à construire une nouvelle gestion collective dans une autre équipe, Mme CA et Mme CO ont eu beaucoup de difficultés à reconstruire un travail collectif avec les nouveaux et tenter de partager avec eux, voire d'imposer, leurs règles de travail. Ces moments de réorganisation ont été extrêmement fragilisant tant pour le collectif de travail que pour chacun des opérateurs. La plasticité du travail collectif n'a pas été maintenue. La coopération et l'entraide se faisaient plus rares, étaient même évitées parfois (ex : les opérateurs de chaque ligne de montage s'accusaient mutuellement de ne pas venir les aider en fin de journée quand une des productions était terminée). Le travail n'était alors plus médiatisé par « un système de valeurs de référence au métier exercé, différent du référentiel opératif commun qui est indispensable pour le travail collectif » (Cuvelier & Caroly, 2009). Etant donné le nombre croissant de nouveaux collègues (qui eux aussi possédaient une

expérience et disposaient de règles de métier en provenance d'autres milieux de travail) et les transformations de l'organisation de la production, les conflits interpersonnels ont été leur seul recours, les engageant alors sur la voie d'une impasse. Les registres transpersonnel et impersonnel du métier ont été profondément bouleversés, sans que les opérateurs puissent agir en retour sur eux. Ces bouleversements ont ensuite provoqué une crise des registres personnel et interpersonnel. Ainsi les opérateurs se sont retrouvés seuls face aux changements, formant alors une collection d'individus même si des « collectifs » persistaient à fonctionner malgré tout, comme le montre la situation de Mme CO et Mme CA. Elles continuaient à élaborer des règles et réorganiser le travail d'organisation mais « contre » l'avis des autres collègues. De l'autre côté, les nouveaux intérimaires construisaient de nouvelles règles de travail et tentaient de construire des gestes professionnels sans le recours de la transmission des anciens comme Mme CO et Mme CA. Elles avaient d'ailleurs renoncé à former les nouveaux et laissaient donc cette tâche aux autres, des intérimaires n'ayant que quelques mois d'ancienneté. Pour Mme CA, il était difficile d'imaginer des transformations de règles collectives impulsées par les nouveaux. La hiérarchie de proximité était aussi démunie face à la montée de conflits interpersonnels car « l'organisation officielle du travail ne peut trouver aucune ressource du côté du travail d'organisation du collectif. La dégénérescence du « métier au carré » dévitalise l'organisation officielle qu'elle rend de plus en plus formelle au détriment de l'efficacité et de la santé » (Clot, 2008, p.153). Dans l'autre équipe, M. JL a souhaité apprendre au contact des nouveaux intérimaires, comme avec M. DJ ayant une plus grande expérience dans l'industrie. Nous avons pu observer de nombreux moments en situation de travail où ils débattaient sans relâche de leurs désaccords sur une règle de travail, établie depuis longtemps pour M. JL et surprenante pour M. DJ, qui apportait alors d'autres solutions. Ces moments, à première vue ressentis comme conflits interpersonnels, faisaient pourtant partie d'un processus d'élaboration de règles communes dans le travail, d'un nouveau travail collectif d'organisation du travail. Ils ont ensuite mis en place une autre forme d'organisation collective entre caristes pour le réapprovisionnement des lignes de manière à limiter leurs départs tardifs en fin de poste pour terminer de ranger la cellule<sup>30</sup>.

---

<sup>30</sup> M. JL et M. DJ sont également caristes pour réapprovisionner les postes. Cette fonction pose soucis en fin de poste car pour certaines tâches ils doivent attendre que les opérateurs aient terminé la production (vider les poubelles, recharger des conteneurs de pièces sur la ligne, etc.) tout en ayant les mêmes horaires que les opérateurs de montage.

Le travail d'organisation, la réorganisation des règles, l'élaboration de nouvelles règles et la comparaison des savoir-faire permettent de construire le sens et l'efficacité de l'activité individuelle. Dans cette expérimentation que nous avons proposée aux opérateurs, nous avons pu montrer leurs tentatives de construire un travail d'organisation à travers l'activité dialogique proposée par l'intervenante pour éprouver ainsi la fonction psychologique du collectif. Mais il est nécessaire de mieux comprendre les processus en jeu lorsque les opérateurs parviennent à être des interlocuteurs pour le comité de pilotage. En effet, dans ce cadre, d'obstacles qu'ils étaient, les opérateurs deviennent des ressources pour l'organisation. Le rôle du commanditaire et de l'intervenante y est fondamental. Mais le dernier comité de pilotage a été l'occasion pour les opérateurs de prendre conscience, en se voyant avec les yeux d'autrui, de la place du collectif dans leur activité propre d'une part et dans l'organisation d'autre part. Le bouleversement que provoque cette nouvelle situation dans l'activité des opérateurs peut incontestablement s'expliquer ainsi : « Le changement d'adresse et de destinataire de l'activité est le ressort central et même l'énergie motrice de la relance ou de la reprise de l'activité » (Clot, 2004b, p.3).

C'est dans cette perspective que nous avons transformé notre manière de concevoir l'analyse du travail. A la place de l'inventaire des conditions délétères pour la santé, nous avons cherché à savoir comment la situation de travail pourrait devenir favorable à la santé. L'intervention avait été organisée comme moyen d'actions sur le milieu de travail en faveur de la santé de chacun. Mais nous avons également pu expérimenter le poids des dimensions sociales et organisationnelles comme l'approche ergonomique le soutient (Caroly, 2010 ; Daniellou, 2008 ; Vezina, 2000), en montrant qu'il est aussi fondamental de développer la fonction sociale du collectif dans l'organisation. Il était certes important de développer le collectif en chaque opérateur mais ce collectif, après avoir éprouvé d'autres possibilités de faire, devait également trouver du répondant dans l'organisation. Par la diffusion des conflits de métier dans l'entreprise, il fut finalement question de réinterroger le registre impersonnel. Même si les opérateurs sont en capacité d'imaginer les transformations possibles de l'organisation, ils n'ont en aucun cas le pouvoir de décider de transformer la tâche. C'est pourquoi le travail clinique réalisé auprès du comité de pilotage a également retenu toute notre attention.

Nous avons pu vérifier qu'un collectif n'est jamais « achevé » et qu'il nécessite toujours un re-travail des règles par l'intermédiaire des débats de métier. Ces règles dites « de métier » sont d'ailleurs à différencier des règlements, procédures, normes ou consignes applicables sur

les lieux de travail. Elles font référence à des règles mais aussi à des valeurs, des sentiments qui sont indispensables à partager pour « entrer dans le métier ». Mais si l'on veut défendre le métier et pour le défendre, il faut surtout qu'il évolue en fonction des obstacles rencontrés. L'affrontement que connaissent ces jeunes intérimaires et l'opératrice Mme CA est symptomatique des bouleversements que vivent les travailleurs de ce métier. Le développement de l'action des professionnels ne peut se faire que par la construction d'un collectif de travail soutenant à son tour le développement de l'activité individuelle car si le développement individuel se fait sans collectif, l'individu peut être « à court » de ressources pour trouver des alternatives à la réalisation de son travail et envisager des transformations de métier, du milieu ou de l'organisation du travail. Le genre professionnel est une ressource mais se construit à travers l'histoire collective du métier, intériorisée pour chacun des professionnels et matérialisée par des gestes, des façons de faire ou de dire, des valeurs, etc. Cela requiert un travail d'organisation entre pairs pour s'entendre sur ce qu'il convient ou pas de faire pour réaliser la tâche. C'est par ce processus collectif que les opérateurs peuvent alors transformer potentiellement, voire de façon tangible, l'organisation du travail. S'inscrivant « dans une tradition scientifique de l'ergonomie et de certains courants de la psychologie du travail, qui placent au cœur de leur analyse et de leur projet d'intervention les processus de régulation développés par l'opérateur », nous avons cherché à développer « des possibilités d'agir en construisant collectivement des pistes de transformation » (Barros-Duarte & Lacomblez, 2006, p.7).

## 1.2. Santé au travail, Santé du travail

Les liens entre le travail et la santé sont d'une grande complexité. Les effets sur la santé ne sont pas univoques et se manifestent fréquemment de façon singulière et différée (Gollac & Volkoff, 2007). D'après les travaux en clinique du travail (Lhuilier, 2006), le renoncement au travail bien fait et aux valeurs qui guident l'activité professionnelle a un coût physique et psychique lourd. La construction de normes dans le travail, qui n'est jamais figée, est la prérogative centrale des concepteurs mais ceux qui le réalisent y prennent leur part, de toute façon. Si ces derniers renoncent à les transformer et les faire évoluer, ils courent alors un risque pour leur santé. Comme le précise Dejours (2001, p. 313), « la paralysie de la pensée sur le travail par un déni massivement opposé à l'analyse du travail réel » provoque les maladies professionnelles que nous connaissons aujourd'hui.

### 1.2.1. Le collectif comme moyen de développer la santé

Comme vu précédemment, le collectif de travail est une communauté d'action et de pensée sur le métier. Il contient l'histoire d'un métier, agit dans un milieu singulier et règle l'action individuelle. Le collectif fonctionne alors comme une instance médiatrice entre l'individu et la situation de travail. Dans les recherches et les analyses sur le monde du travail, le collectif est décrit comme la clé de voûte de la santé des travailleurs (Caroly, 2010 ; Benchekroun & Weill-Fassina, 2000). Le collectif est efficace pour la santé individuelle quand il paraît être une ressource pour l'activité individuelle. Dans nombres d'approches cliniques du travail, comme en ergonomie, sociologie clinique ou encore psychodynamique du travail, la préservation de la santé au travail passe, en partie, par la construction collective de règles de métier. Du côté des opérateurs, ceux-ci doivent réussir à réaliser ce travail collectif qui demande de pouvoir « faire ensemble » la production, de coopérer et d'être coordonnés dans leurs gestes - de se synchroniser - afin de ne pas se gêner. En rapprochant ce terrain des recherches précédentes sur le monde ouvrier (cf. Partie 1), on s'aperçoit que ces nouvelles organisations de la production en îlot transforment profondément le travail ouvrier, pour lequel les opérateurs avaient développé des méthodes dans leurs expériences antérieures. Pour la majorité des opérateurs de cette entreprise, ils ont auparavant travaillé chez le constructeur automobile en question et connaissent davantage le travail à la chaîne. Ainsi se confrontent des règles du travail à la chaîne (ex : comme le dit M. BD « *on fait chacun son truc, chacun son poste et l'autre n'a rien à te dire* ») et celles d'autres métiers relatifs aux services (ex : les règles du service restauration, comme le dit Mme CA « *je ramasse les plats de la table du voisin, je ne repars pas les mains vides* »).

La fonction psychologique du collectif est d'être l'instrument du métier auquel chacun participe (Clot, 2008). Sans lui, ceux qui travaillent ne peuvent inscrire durablement le sens de leur activité de travail et courent alors le risque d'une disqualification de leurs actions quotidiennes et leurs buts. C'est dans le rapport entre le collectif et l'activité individuelle que le métier peut se développer et s'enrichir des épreuves du réel ; qui en retour apporte des références à l'action de chacun des professionnels. Mais il peut aussi se nécroser lorsqu'il ne peut plus être retravaillé, reconfiguré par ceux qui l'exercent ; lorsqu'il est impossible de « parler métier » collectivement, entre pairs. Dans cette situation, soit les professionnels élaborent des stratégies de défense pour ne pas être « débordés » par le réel et les injonctions de la tâche ; soit, dans le pire des cas, « ils en font une maladie ».

La préservation et la construction de la santé dépendent aussi de la constitution de parcours professionnel (Gollac, Guyot & Volkoff, 2008). Rares sont les travaux en santé-travail qui prennent en compte l'emploi et les difficultés de certaines catégories professionnelles comme les travailleurs précaires ou temporaires. Les recherches du CREAPT ouvrent cette voie en considérant les liens forts qui existent entre santé et compétences construites dans un itinéraire professionnel particulier. Ainsi sont étudiées les stratégies de protection des travailleurs et les formes d'organisation du travail favorisant la santé et les compétences tout au long du parcours professionnel. D'ailleurs pour ces opérateurs de montage se pose vraiment la question de l'usure prématurée étant donné les conditions physiques que l'on croyait aujourd'hui disparues. Mais en matière de prévention de la santé au travail, nous pensons que la prise de conscience de changements possibles dans l'organisation est une première étape qu'il ne faut pas négliger. Il fallait pouvoir prendre le temps - ce que cette entreprise a expérimenté à sa grande surprise<sup>31</sup> - pour mettre à l'épreuve du réel un dialogue sur le travail, basé sur des controverses professionnelles (dues aux difficultés rencontrées dans l'activité qui ne peuvent être résolues de façon unique, selon un seul point de vue). Par cette voie, les opérateurs comme les concepteurs pouvaient prendre la mesure de la fonction du collectif qui enrichit aussi bien le travail de chacun, attribue à tous une autre place et forme le sentiment de participer à une œuvre collective. Il ne s'agissait donc pas de mettre en place un « soutien social » mais bien d'expérimenter la réalisation du collectif de travail.

La santé est bien plus que l'absence de maladie car elle nécessite une conquête de tout instant des possibilités de transformer son milieu. Si l'on suit la conception de G. Canguilhem (2002), vivre c'est parfois prendre des risques pour dépasser les contraintes qui pesaient sur sa propre capacité d'agir. Face au développement de la conscience envers les variabilités des façons de faire, alors les opérateurs créent de nouvelles manières de faire. Il y a alors aussi un développement subjectif du rapport au travail et du sens qu'on lui donne : « c'est dans ces passages de l'actuel au virtuel que les fixations subjectives trouvent l'occasion de se renouveler. C'est pourquoi l'existence d'un tel collectif est, en situation professionnelle, un prérequis de santé » (Fernandez, 2004, p.187). Aussi « nous pensons qu'en milieu professionnel, un geste quel qu'il soit, technique ou de métier, ne peut prendre corps qu'au terme d'un développement fait de disputes avec les gestes d'autrui et les siens propres pour prendre le contrôle » sur son activité et sa santé (Fernandez, 2004, p. 187-188). La prise

---

<sup>31</sup> La notion du temps a été utilisée par l'intervenante « contre » le discours convenu du milieu automobile, opérateurs comme hiérarchiques. Ex : répéter aux opérateurs que l'on « prendra le temps qu'il faut », « sans se presser » et qu'il



d'initiative telle que les opérateurs ont pu la vivre pendant la co-analyse a ainsi pu trouver du répondant dans l'organisation lors du dernier comité de pilotage. Les opérateurs ont pu également expérimenter durant le temps du comité de pilotage, la traversée de plusieurs « mondes professionnels » (Béguin, 2007, 2010), source du développement de l'activité et de l'organisation. En effet, ils ont pu s'en saisir comme une ressource au développement de leur activité propre et repenser leur place dans l'organisation.

L'élaboration de la fonction psychologique et sociale du collectif nous conduit alors à interroger les liens entre activité et santé. A l'occasion de cette intervention auprès d'opérateurs de montage, les questions de santé n'ont pas toujours été au centre de l'analyse mais elles étaient notre mobile. Les liens que nous faisons entre collectif et santé se tissent dans l'accomplissement du travail concret. Ainsi ce processus de développement de l'activité garantit la variabilité des gestes professionnels, tant du point de vue psychologique que physiologique (Fernandez, 2004), et c'est là une condition favorable au développement de la santé. Mais nous y voyons une autre condition qui est celle du pouvoir d'agir sur les choix des concepteurs.

Le développement de la fonction du collectif s'est manifesté par l'enrichissement des manières de faire chez chacun et dans l'entreprise. On a pu observer combien les différentes manières d'agir pour « ne pas se faire mal », pour éviter les douleurs devenaient discutables à partir des confrontations sur l'efficacité productive des gestes de métier. La douleur, sujet « tabou » dans le milieu, est devenue un mobile de débat explicite durant la co-analyse. Ainsi les moments où la douleur devenait gênante dans le travail, empêchant la réalisation des gestes habituels de travail sont devenus des objets de discours en ACC. Par exemple, Mme CO occupait le nouveau poste de « réapprovisionneur » (poste que Mme CO et Mme CA ont négocié devant l'augmentation de la gestion de la diversité des composants des nouveaux pare-chocs). Au bout de quelques mois, elle indiquait ressentir de fortes douleurs lombaires. Alors que l'expression de la douleur était taboue dans le milieu jusqu'au début de la co-analyse, Mme CO commence à en parler en ACC avec Mme CA puis avec M. SA pour discuter avec eux de la manière dont elle pourrait s'organiser autrement. Certains extraits des ACC à ce sujet, sélectionnés pour le montage final en comité de pilotage sans la présence des opérateurs, retiendront toute l'attention de la directrice de site qui disait « *découvrir que les gens ont mal au travail* » : « *là ils ont mal à la fin de la journée. Je pense que c'est... c'est des*

---

est nécessaire de construire l'analyse « à leur rythme ».

*mots, je veux dire...ça... ça... forcément ça marque quoi des gens qui disent qu'ils ont mal, on n'est pas là où on travaille pour avoir mal* ». Il est important de noter que l'expression de la douleur par les opérateurs lors des ACC ne s'est pas faite sur la modalité de la plainte mais sur celle de l'analyse du travail et des gestes.

### 1.2.2. Concept de santé et création de nouveaux liens

Reprenons ce que disait H. Wallon sur le développement du sujet psychologique : « Ce qui lui est nécessaire, ce n'est pas le progrès, c'est un retrait de sociabilité. Il doit pouvoir se ressaisir vis-à-vis d'autrui. » (Wallon, 1942/1970, p.92). A propos de notre intervention, les opérateurs ont effectivement expérimenté cette mise à distance d'eux-mêmes, de leur travail et des relations avec autrui. C'est par l'entremise de ce processus que le travail du comité de pilotage s'est développé. Comme le note Y. Clot, « par un choc en retour, c'est d'ailleurs cette « déprise » – surtout quand elle réussit – qui incite, en contrepoint, l'organisation du travail à se ressaisir. » (Clot, 1999, p.58). Nous pensons que ce processus a suffisamment été opérant pour mobiliser des concepteurs et dirigeants, ne serait-ce le que temps des réunions en comité de pilotage. Ils ont ainsi pu prendre plaisir à imaginer d'autres possibles (contrairement à la première phase de l'intervention où les concepteurs ne percevaient les transformations nécessaires du travail des opérateurs que comme des contraintes pour eux-mêmes). Précisons que ce « retrait de sociabilité » s'est exercé précisément dans les dilemmes des activités qui ont été exposés, discutés en co-analyse du travail puis en comité de pilotage. C'est par cette voie aussi que les opérateurs ont pu se détacher de leur activité propre. C'est bien parce que l'activité est toujours inachevée - qu'il y a toujours besoin de recréer des liens entre les choses - que le développement de l'activité et celui du système social des activités restent possibles.

Dans la compréhension des problèmes de santé tels que les TMS, qui se posent dans cette situation de travail, l'analyse s'est centrée sur le déficit de la fonction du collectif pour développer les gestes professionnels au quotidien, protégeant ainsi de la « répétition avec répétition » des gestes (Clot & Fernandez, 2005). Le développement d'un geste se fait « toujours dans un mouvement partagé avec autrui, échangé, adressé » (Clot & Fernandez, 2005, p.73). Sa construction relève notamment de l'expérience du travail des autres: « les opérateurs s'inspirent des façons de faire des opérateurs qu'ils jugent compétents » (Chassaing, 2004) comme ont pu en faire la preuve les intérimaires durant la co-analyse. Elle tient aussi compte des ressources et contraintes offertes par les autres dans le cadre du travail collectif: « la construction de compétences multifonctionnelles [...] peut découler d'une

régulation collective » telle une répartition particulière des tâches au sein de l'équipe (Gaudart & Weill-Fassina, 1999, p. 56).

A travers ces données d'intervention, nous tentons de montrer que du point de vue de l'activité de travail, « se reconnaître soi dans ce que l'on fait » ou « se reconnaître dans son geste », place le travailleur en position d'acteur. L'expérience de la co-analyse du travail, que nous avons proposée aux opérateurs, visait d'abord cela. La manière dont nous avons tenté de la mettre en place dans l'entreprise peut devenir un levier puissant pour développer durablement la santé au travail. Dans un premier temps, pour eux-mêmes dans l'accomplissement de leur travail quotidien et dans un second temps, pour permettre aux instances dirigeantes de soutenir ces initiatives. Ce renversement de la reconnaissance, de la forme passive (être reconnu par autrui) à la forme active (se reconnaître soi-même), que les opérateurs ont réalisé lors de la co-analyse, a permis d'agir sur l'activité des membres du comité de pilotage. Leur activité est devenue reconnaissable. Du coup, les membres du comité ont pu commencer à rediscuter de leurs propres règles de travail concernant la conception et les choix d'organisation réalisés. En retour, leurs discussions en présence des opérateurs auront eu également des retentissements sur ces derniers, sur leur manière de concevoir leur engagement dans la transformation de leur propre travail ; et ainsi garantir des effets favorables au développement potentiel de l'activité des opérateurs. La généralisation de ce type de débats sur le travail et de ses critères précis de qualité à différents niveaux hiérarchiques ou fonctionnels, comme dans cette entreprise, est envisagée comme un instrument puissant de prévention durable des pathologies professionnelles, à condition de prendre le temps d'installer les instances qui le permettent. Cependant, l'action clinique dans l'instance de pilotage et l'organisation de sa continuité dans l'entreprise reste une question ouverte, tant en intervention qu'en recherche.

Les opérateurs ont pu alors développer en séance de co-analyse leur pouvoir d'agir (Clot, 2008) à mettre en œuvre dans les situations de travail et la diffusion des images de cette co-analyse a permis d'ouvrir de nouvelles marges de manœuvres individuelles et collectives dans l'organisation (Coutarel, 2004). A travers les confrontations des uns aux autres collègues, ainsi qu'aux « mondes professionnels » des autres personnes de l'entreprise, les opérateurs parviennent à prendre de la distance concernant leur propre « monde professionnel ». Quand les opérateurs écoutent les concepteurs parler de leur travail et qu'en retour ces derniers les entendent, il se crée un espace de discussion favorable à la création d'un « monde commun » (Béguin, 2010). Ils sont alors en capacité, après avoir réalisé un travail d'analyse sur leur

propre métier, de créer les conditions favorables à la transformation de l'organisation du travail, un « monde commun » où sont discutés les critères de qualité du travail bien fait (Clot, 2010). Ces re-liaisons favorisent le développement de leur santé.

Ces processus de développement peuvent perdurer à condition de prendre sérieusement à cœur les problèmes du travail quotidien (Clot, 2010) comme l'ont fait ces opérateurs. C'est par ces efforts dans la traversée des « mondes » (Béguin, 2010) que le sujet construit de l'intersignification et « se personnalise » (Curie & Hajjar, 1987, p.52).

En généralisant, on pourrait penser que les transformations contemporaines du travail poussent peut-être à renouveler nos repères scientifiques sur l'activité car l'« élasticité des temps participe du fait que les sujets mènent, davantage que les générations antérieures, plusieurs vies en une » (op. cit., p.51). Pourtant, comme on l'a vu, il y a menace sur ce « processus de personnalisation » (Curie & Dupuy, 1996, p.152) et donc sur la santé quand certaines sphères de vie deviennent instables et délétères comme peut l'être parfois le monde du travail (Gollac & Volkoff, 2007), surtout chez des intérimaires.

## CHAPITRE 2 : Invariants et conditions du développement de l'activité de travail dans l'organisation

Dans ce dernier chapitre, il s'agit de discuter les résultats de cette recherche sur le plan de l'action à partir de conditions nécessaires au développement de l'activité individuelle d'abord, qui ouvrent ensuite d'autres voies au développement du collectif dans l'organisation. Nous reviendrons sur la conceptualisation du développement de l'activité des opérateurs et sur ses mouvements. Ce sera ainsi l'occasion de discuter avec d'autres approches mettant en avant la nécessité de comparaison comme celle en psychologie sociale expérimentale dans la théorie de la comparaison sociale (Festinger, 1954/1971), mais aussi celle d'un autre courant en psychologie du travail, la théorie des systèmes d'activités (Curie & al, 1990). Comme nous l'avons abordé précédemment, des développements méthodologiques et conceptuels sont nécessaires pour organiser des espaces dialogiques sur le travail nécessitant aussi une construction sociale toujours singulière. Il s'agit ici de déterminer quelques principes génériques à ces processus singuliers de développement de l'activité. A partir du travail réalisé par J. Duboscq (2009) dans le milieu du bâtiment sur des questions de sécurité au travail, il sera question d'enrichir ses propositions sur les conditions du développement de l'activité dans l'organisation afin de préciser les invariants isolés au fil des expériences acquises dans les interventions « clinique de l'activité » en psychologie du travail. Ainsi nous pourrons travailler sur les forces et les limites de la méthodologie afin de développer en retour les possibilités d'agir en intervention.

### 2.1. Généralisation et particularité des processus de développement de l'activité

Un objectif majeur de l'intervention clinique de l'activité est de faire expérimenter aux professionnels combien la confrontation aux mots, aux gestes, etc. d'autres collègues est une ressource pour alimenter sa propre façon de faire. Cela permet à chaque professionnel de prendre conscience de la fonction du collectif et de ne plus se sentir seul face à la tâche à

accomplir. Les thèses soutenues en clinique de l'activité ont jusque là permis de montrer combien la multiplicité des destinataires, la plasticité des buts et les diverses situations dialogiques favorisaient le développement. Nous souhaitons continuer cette réflexion en recensant deux autres processus de développement dans la situation de travail étudiée : la comparaison et la surcompensation.

### 2.1.1. La comparaison sociale

Comme montré précédemment, la santé serait liée à la possibilité du sujet « de faire jouer la pluralité de ses places en circulant entre des activités tenues ensemble par un horizon de vie personnel » (Clot, 1999, p.52). « Ce sont ces activités sur soi, qui constituent la personne » (Malrieu, 1996, p.83). C'est pourquoi il nous faut trouver, chercheurs et intervenants, « une modélisation des activités d'un sujet en recherche d'unité » (op. cit., p.154). G. Simmel (1981) avait également conceptualisé ce processus et montré combien la « multiplication des cercles » dans la vie quotidienne permet un développement de l'autonomie du sujet. Ainsi par la traversée de cercles ou groupes d'individus différents, « On voit les conflits profonds et les oscillations, mais aussi l'expansion et l'enrichissement de la vie, qui, pour l'individu, résultent de ces complications sociologiques. » (op. cit, p. 220). F. De Coninck (2001) reprend cette conceptualisation du processus d'individualisation par le social. Ainsi, comme cité en première partie de la thèse, R. Bercot & F. De Coninck (2003) s'intéressent également aux effets de l'entrecroisement dans plusieurs « cercles de travail », différents de l'équipe de travail quotidienne (avec le client, la hiérarchie, d'autres métiers, etc.). Les différentes appartenances à des groupes et les interactions multiples qu'ont les salariés quotidiennement tant à l'intérieur qu'à l'extérieur de l'entreprise ne sont alors pas envisagés forcément comme des contraintes mais pouvant devenir des ressources pour l'activité quotidienne. Ces nouvelles formes de travail collectif, à multiples variantes et multiples interlocuteurs, amènent à repenser les manières de réaliser le travail, de former des collectifs et changent potentiellement les métiers.

Le modèle théorique d'une socialisation active dont Malrieu (1979, 1989) a posé les bases, contribue à notre modélisation du développement de l'activité. La proposition centrale de ce modèle est de concevoir la socialisation comme active parce qu'elle est plurielle, qu'elle laisse place au conflit et à la contradiction qui est au cœur des dynamiques de changement. Cette conceptualisation intègre l'engagement et la multi-appartenance à plusieurs groupes et milieux des sujets. Tout au long de leur histoire, les sujets sont confrontés à des normes, des

valeurs, des modèles souvent divergents et qui peuvent parfois s'avérer antinomiques. De telles contradictions et les conflits qu'elles suscitent (ex : conflits entre engagements professionnels, familiaux, militants...) motivent les sujets à les évaluer et les dépasser, mais aussi à inventer - en relation avec d'autres - de nouvelles normes et de nouvelles conduites, à se transformer soi et à transformer l'environnement. Il est question par exemple de contradictions auxquelles s'exposent - non sans risques - des intérimaires dans un comité de pilotage.

Ainsi ce qui paraît opérant dans le développement de l'activité, c'est la comparaison sociale. La comparaison sociale en psychologie sociale désigne le processus par lequel l'individu évalue ses opinions et ses aptitudes en se référant à autrui. C'est la théorie de la comparaison sociale élaborée par L. Festinger (1954/1971) qui permet d'expliquer ce phénomène. Plus exactement dans les situations où l'individu n'est pas sûr de la justesse de ses opinions ou de la qualité de ses aptitudes, il opère une comparaison afin d'obtenir une estimation mais également dans l'éventualité de pouvoir s'ajuster aux normes « ambiantes ». Le processus de comparaison sociale est déclenché par un état d'incertitude et vise à rétablir la certitude et à aboutir ainsi à un état d'équilibre (Drozda-Senkowska, 1999/2002). Selon L. Festinger (op. cit.), l'individu ne possède pas toujours de base objective sur la « réalité physique » pour évaluer ses opinions ou certaines de ses capacités. Dans ce cas, il n'a pour seul moyen de comparaison dans la « réalité sociale », que la comparaison avec d'autres individus. Ces recherches désignent alors comme un « champ de comparaison » l'ensemble des individus auxquels le sujet peut potentiellement se comparer. Dans le cas où l'individu s'aperçoit que son groupe de référence a des opinions ou aptitudes éloignées des siennes il tentera de réduire ces divergences. Pour ce faire, il peut soit tenter de se rapprocher de ces individus, soit chercher à rapprocher les autres de lui-même, soit modifier plus encore son champ de référence.

Pour expliquer nos résultats, nous prenons également comme référence les travaux en psychologie du travail et des organisations, spécialement celui du modèle théorique du système des activités (Curie & Hajjar, 1987 ; Curie & Dupuy, 1994). Dans l'approche que les auteurs de ce modèle soutiennent, il est question d'élargir l'analyse du travail aux différents milieux que traversent chaque individu, ainsi « les conditions de travail ne constituent que l'une des classes de déterminants de la conduite au travail » (Curie et Hajjar, 1987, p. 53). En partant des travaux de P. Malrieu (1979), V. Hajjar (1995) interroge les « systèmes

d'activités » dans la vie du sujet. A partir de nos analyses de l'ensemble des appels à autrui, nous avons remarqué que les intérimaires mobilisaient d'autres expériences, d'autres personnes rencontrées dans d'autres contextes professionnels ou autres (cf. Annexes 2 et 3). L'élaboration du sens au travail ne se trouve alors pas que dans le travail car un domaine de vie est régulé par la signification que le sujet lui accorde dans d'autres domaines de vie (Malrieu, 1979). Par exemple, ces intérimaires ont traversé plusieurs milieux de travail (montage à la chaîne, maçonnerie, métier de serveur, etc.) et mobilisent des règles de vie venant d'autres sphères (« l'éducation » des enfants, les règles de jeu du football, des chorégraphies de danse, etc.). A travers la co-analyse, les opérateurs ont eu recours à ces sphères de vie professionnelle et personnelle comme étant des ressources pour leur propre activité de travail et favorisant en retour le collectif du travail quotidien. De plus, avoir expérimenté durant cette intervention la confrontation avec des concepteurs et dirigeants, les amène à considérer autrement leur place dans le travail.

Ces recherches nous permettent ainsi de soutenir que la comparaison entre pairs, donnant accès au répertoire des façons de faire dans le métier, constitue un élément favorisant le développement de l'activité.

### 2.1.2. La surcompensation

Malgré les conditions dégradées, nous serions tentés de soutenir à travers l'analyse des données, qu'un collectif peut exister si les conditions dialogiques sont maintenues. Les mouvements analysés dans les dialogues durant les séances de co-analyse montrent ainsi la fonction du collectif. Les opérateurs arrivent alors - malgré les conditions défavorables des équipes instables - à construire du collectif, provoqué par le cadre de l'intervention. Mais ce collectif est présent bien au-delà de l'entreprise et des collègues présents, ils l'ont développé en chacun d'eux. En l'absence de conditions favorables à la construction du collectif, les opérateurs trouvent un autre moyen de développer leur activité quotidienne de travail.

Ces résultats sont à rapprocher de la thèse de la « surcompensation » soutenue par L. Vygotski (1925/1994). En étudiant des enfants ayant un handicap mental, il découvre que ces derniers, placés dans certaines conditions de tutorat, parviennent tout de même à se développer mais par des voies distinctes de celles des enfants n'ayant pas de déficiences mentales : « la voie défaut-compensation constitue la ligne conductrice du développement de tout enfant ayant un défaut, quels que soient les organes ou fonctions concernés. La spécificité de développement



d'un enfant handicapé ne vient pas essentiellement du fait que cet enfant ne possède pas telle ou telle fonction à l'instar de l'enfant normal, mais du fait que la perte des fonctions incite à des créations nouvelles, représentatives de la réaction de l'individu envers le défaut et de la compensation dans le processus de développement. ». Ainsi il fait le parallèle : « Quand un enfant aveugle ou sourd au cours de son développement parvient aux mêmes performances que celles d'un enfant normal, cela signifie que cet enfant avec défaut y est parvenu **d'une autre façon, par une voie différente, avec d'autres moyens** ; pour le pédagogue, il est important de connaître les particularités de la voie par laquelle il doit conduire l'enfant. La clé des ces particularités se trouve dans la loi de transformation, du moins (défaut) en plus (compensation). » (Vygotski, 1925/1994, p.41-42).

Cette thèse nous permet de penser les particularités de développement d'un collectif composé majoritairement d'intérimaires, contrairement à ce qui a déjà été étudié dans les thèses en clinique de l'activité notamment où les équipes étaient plus généralement composées de salariés ayant un emploi stable. C'est un élément important pouvant expliquer l'originalité du développement de l'activité par les « appels à autrui », récurrents dans les dialogues. Devant la défaillance du monde du travail et des conditions favorables à la construction du collectif, les opérateurs intérimaires trouvent d'autres voies de compensation par l'intermédiaire de la co-analyse. Face au défaut de « capacités d'action et de parole » qu'expriment les opérateurs précaires, ils se saisissent du dispositif pour développer leur activité. Ils créent ainsi des liens avec les expériences passées et les rencontres de travail qu'ils ont retenues comme références dans leurs manières de penser ou de faire leur travail. Par « l'expérience de la précarité » (Le Blanc, 2007) remise au travail dans un autre contexte, ils développent d'autres moyens de développer leur activité.

## 2.2. Prendre soin du cadre : repères méthodologiques

A partir des éléments cliniques de l'analyse du travail qui ont été présentés en deuxième partie, nous envisageons de proposer une formalisation des actions de l'intervenant et de celles des professionnels de l'entreprise afin de mieux saisir les enjeux de l'intervention et la posture de l'intervenant. En partant du principe qu'il importe de « nous méfier des évidences pour repérer ce qui semble de l'ordre du détail et relève en fait du révélateur » (Lacomblez, 2007, p.2), nous tenterons de formaliser quelques repères méthodologiques. Il s'agit alors de montrer en quoi notre « orientation générale [...] va au-delà des méthodes en ce qu'elle

suppose une manière de se situer face à la complexité du réel, et une manière d'être et d'agir avec les autres en respectant les mondes professionnels » (Béguin, 2007, p.378).

Il ne s'agit pas ici de présenter toutes les conditions que requiert un travail clinique de l'activité en psychologie du travail durant l'intervention mais seulement d'apporter quelques éléments qui nous ont semblé jouer un rôle dans l'action. Ainsi ces conditions pourront faire l'objet de discussions théorique et méthodologique. A partir d'un travail de thèse réalisé par J. Duboscq (2009), nous reprendrons les 10 conditions de développement d'une activité qu'elle a recensées, pouvant être potentiellement intégrées dans l'organisation :

- 1) l'activité pratique doit être jugée problématique par le sujet
- 2) le problème doit être perçu dans toutes les dimensions de l'activité pratique (productivité, qualité, pénibilité, sécurité, etc.)
- 3) le problème analysé doit être en lien avec les traces de l'activité réalisée, afin d'outiller l'opérateur à considérer sa propre activité comme objet
- 4) le sujet participe à l'analyse de l'activité problématique
- 5) un autre sujet de même métier participe à cette analyse
- 6) les sujets doivent être de niveau hiérarchique équivalent dans un premier temps
- 7) les sujets doivent partager une expérience significative du métier (avec possibilité d'allier un jeune professionnel et un ancien mais suivant les autres règles)
- 8) réciprocité d'engagement (relever les limites de l'activité d'autrui mais aussi de la sienne)
- 9) ré-adresser les problèmes restés en suspens à l'issue de l'analyse (ex : aux concepteurs, au chef d'équipe, etc.) → en tant que fonction psychologique pour l'activité
- 10) transmission effective des problèmes aux destinataires en question → en tant que fonction sociale pour l'activité

Cette analyse des conditions du travail clinique pouvant se diffuser dans l'organisation du travail nous a servi de repères durant cette intervention. Après cette expérience, nous pouvons dès à présent compléter cette recherche par trois autres conditions qui nous ont semblé également opérantes, liées à l'action de l'intervenant :

- l'authenticité du discours sur le travail,
- la place laissée aux étonnements et aux affects,
- la recherche de la controverse.

Il s'agira de proposer une définition et une analyse pour chacune d'entre elles afin de déterminer les conditions précises qui ont permis d'installer la co-analyse auprès des opérateurs puis d'engager le débat sur sa généralisation dans l'entreprise auprès du comité de pilotage. Nous nous proposons donc de formaliser ce qui nous est apparu opérant dans l'action.

### 2.1.1. Première condition : « parler vrai » sur le travail

L'engagement des sujets dans la co-analyse a été co-construite. Il ne pouvait se réaliser que dans un cadre de confiance réciproque. Pour engager un authentique « travail sur leur travail », sans tricher avec le réel de l'activité, il était nécessaire de clarifier la méthodologie, ses enjeux et ses objectifs. Ainsi, il était question d'échanger à propos de notre métier d'analyste du travail et de notre conception du travail, de la santé, etc. Ainsi les opérateurs pouvaient se projeter et imaginer ce que pouvait signifier pour eux « analyser le travail », en l'occurrence leur propre travail. Le cadre de confiance s'est construit entre autre par la création d'un espace de dialogues quotidiens où il était possible de parler « franchement » de son travail avec l'intervenant. En effet, pour les opérateurs, leur travail n'était « *pas bien compliqué* » et ils faisaient « *tous pareil* ». Il nous fallait alors dépasser ce discours convenu qui les empêchait de penser autrement leur travail, source de manifestations pathologiques (Clot & Fernandez, 2005). Les interactions répétées (en individuel ou en groupe) avec l'intervenante, par une présence assidue du début à la fin de poste pendant plusieurs mois, permettaient de tenir un registre original où les opérateurs avaient la possibilité de livrer leurs difficultés, leurs doutes, leurs interrogations sur leur travail. Il était question de pouvoir discuter du travail comme ils n'avaient encore jamais « osé » en parler en révélant des dimensions insoupçonnées d'eux-mêmes. En effet notre manière de présenter notre démarche et notre discours « décalé » par rapport au discours hygiéniste sur la santé, habituellement entendu et « intégré » par les opérateurs du milieu automobile, laissaient entrevoir que d'autres façons de considérer son travail et sa santé étaient possibles. Le « parler vrai » de l'intervenant sur sa démarche et ses hypothèses concernant leur travail, la santé et le

collectif<sup>32</sup> permettait alors aux opérateurs en retour de « parler vrai » sur leur travail. Ainsi l'objectif de la présence assidue de l'intervenant dans la situation de travail n'est alors pas une manière de se « faire oublier » pendant les observations, mais plutôt d'utiliser notre présence comme un outil méthodologique pour inciter les opérateurs à s'observer eux-mêmes (Simonet, Caroly & Clot, 2011). Notre objectif était de favoriser les échanges **sur le travail** au sein des collectifs, d'abord par notre intermédiaire puis entre eux, afin de garantir des possibilités de développement de l'activité de chacun. C'est par ce processus que le travail de la demande s'est joué (Kostulski & Prot, 2003).

### 2.1.2. Deuxième condition : transfert des étonnements et des affects

Dans ce cadre favorisant l'engagement de chacun dans un dialogue « vrai » sur le travail, une autre condition est apparue importante pour co-construire l'analyse du travail et favoriser le développement de l'activité : la place des étonnements dans l'analyse. Les étonnements de l'intervenant lors des observations de la situation de travail ne sont pas ici directement utilisés comme objet de recherche mais comme moyen de provoquer la réflexion sur le travail chez les opérateurs. Non sans rapport avec la pratique ergonomique et même en s'y comparant, « le clinicien de l'activité fait de sa présence un moyen de « dénaturiser » la situation en inversant le statut de l'observateur. Autrement dit en intriguant l'observé sur ce que l'observateur cherche à voir de son activité, il cherche à « développer l'observation de l'observé sur sa propre activité » (Clot & Fernandez, 2005). Dans cette perspective, le questionnement fait place à l'expression de certains étonnements car « il s'agit moins de questionner pour obtenir une réponse définitive que d'ouvrir le champ des questions possibles pour l'observé lui-même. » (Simonet, Caroly & Clot, 2011, p.113). Ainsi les étonnements mis à jour par l'intervenant sont transférés dans le milieu de travail lors des interactions avec les opérateurs. Les étonnements de l'intervenant ne prennent pas leur source que du côté de la connaissance et des hypothèses scientifiques, ce dernier peut être également affecté par ce qu'il observe en situation de travail. Nous proposons alors d'étudier la manière dont les affects de l'intervenant ont été non pas un obstacle mais une ressource pour l'action.

---

<sup>32</sup> A ce propos, les notes prises par l'intervenante étaient utilisées dans les interactions avec les opérateurs. Ils avaient accès aux notes et pouvaient ainsi s'en saisir dans la discussion avec l'intervenante et/ou avec leurs collègues. Sur ce sujet, nous pouvons faire référence à C. Teiger & A. Laville (1989) ou plus récemment à P. Simonet, S. Caroly & Y. Clot (2011).

Les affects peuvent devenir des instruments de travail dans l'intervention, précisément ils peuvent devenir moteurs s'ils ne sont ni négligés, ni maquillés pour s'abriter derrière la méthode. Dans le cas où nous acceptons d'être déstabilisés, dérangés par les affects ressentis durant le travail clinique dans l'entreprise, alors il nous faut trouver un moyen de faire en sorte que ces affects puissent élargir tant le pouvoir d'agir de l'intervenant que celui des professionnels de l'entreprise. Par exemple, nous relaterons ici deux moments de l'intervention :

La phase d'observations, sur une longue durée et de manière fréquente, a permis de vivre quotidiennement auprès des opérateurs afin d'installer durablement la co-analyse. Notre premier instrument de travail était de créer des étonnements sur la façon de questionner leur travail. Précisément, lors d'une période de production intense avec l'augmentation croissante du nombre d'intérimaires dans les équipes, il y eut un moment particulièrement « blessant » et dérangeant pour l'intervenante. Il s'agissait d'une fin de journée de production où ce jour-là, le chauffeur qui transportait les pare-chocs jusque chez le constructeur était absent et remplacé par un autre qui était connu par les opérateurs comme « brutal » et ne prenant pas soin des pare-chocs lors du chargement dans le camion. Ce dernier réalise alors une mauvaise manipulation et renverse un chariot complet de pare-chocs. A ce moment précis, l'intervenante ressent un « haut le cœur ». Ce malaise s'amplifie étant donné les réactions du chef d'équipe et des opérateurs : ces derniers prennent alors « un air blasé » et se remettent dans la foulée à refaire la production de toute urgence. L'intervenante décide de partager avec les opérateurs son émotion et son étonnement face à la situation et à leurs réactions. Ils s'étonnent en retour de cette expression des affects et se mettent à en discuter entre eux en questionnant alors la valeur de leur objet de travail : le pare-chocs. A partir de ce moment-ci, nous avons observé des changements dans les discussions avec nous et entre eux : ils se mettaient à parler du pare-chocs. Il s'est ensuite installé des discussions sur le ton de l'humour concernant leur objet de travail : « *t'aimes pas quand ça choque le pare-chocs !* » ou « *ça te choque que le pare-chocs choque* » expressions adressées alternativement tant à l'intervenante qu'aux collègues ; ou encore des discussions autour des modèles ou couleurs qu'ils préfèrent : « *c'est mon bleu, tu fais attention...oui les bleus, c'est mes préférés* » dit Mme LA a son collègue prenant le pare-chocs bleu qu'elle venait de contrôler. Ces moments de transfert et de contre-transfert des affects lors des observations en situation de travail ont été saisis par les opérateurs comme un moyen indirect de « reprendre la main » sur leur métier à travers la possibilité de parler ouvertement, non sans humour, de « prendre soin » du pare-chocs. Il faut

signaler que ces moments passent d'abord par des phases déstabilisantes, tant pour les opérateurs que pour l'intervenant.

Une autre situation permet d'illustrer le rôle des affects dans l'intervention. Durant l'organisation et la mise en place des séances d'analyse avec les opérateurs, les possibilités de garantir la présence des intérimaires du début à la fin du processus de la co-analyse devenaient impossibles (étant donné leurs départs inopinés de l'entreprise à la demande de la hiérarchie). Face aux départs de plusieurs intérimaires qui s'étaient investis pleinement dans le travail de co-analyse, nous ressentions d'abord de la colère puis de la résignation devant le fait de ne pas pouvoir installer un travail clinique sur le travail. Afin de mettre au travail nos affects pour servir l'intervention, nous avons pris alors la décision de faire part au commanditaire de notre inquiétude à garantir la qualité de notre travail d'intervenant dans ces conditions. Quelques temps plus tard, nous apprenions que des recrutements en CDI de plusieurs opérateurs intérimaires de la cellule « pare-chocs » étaient en cours. Dans un premier temps, nous n'avions pas fait le lien avec notre intervention. Mais c'est la rencontre avec la directrice du site qui nous a permis d'émettre l'hypothèse d'un lien. A notre adresse, elle formule les choses ainsi : « *vous avez vu, on a recruté, ça va être bien pour votre étude* ». Nous comprenons alors que la discussion que nous avons eue avec le commanditaire avait contribué à des discussions entre cadres dirigeants. Ainsi la question de l'intérim n'était plus seulement le problème de l'intervenante mais se trouvait chargée de significations nouvelles pour les dirigeants, au moins dans ces circonstances.

L'intervention avait comme objectif d'expérimenter et de prendre la mesure de la fonction du collectif dans l'activité quotidienne. Mais comme nous avons pu constater, cette dynamique n'est pas due uniquement à la technique de la co-analyse mais aussi aux transports des affects auxquels l'intervenant doit être attentif. Ce dernier utilise ainsi ses affects pour seconder le travail sur les différentes instances du métier et leurs conflits, du point de vue des opérateurs, ayant parfois perdu de vue leur métier et du point de vue des commanditaires, s'étant parfois détournés de leur rôle sur le registre impersonnel du métier des opérateurs.

Comme étant d'abord un problème pour l'action, nous y voyons également un problème pour la recherche. Comme le propose G. Devereux, « Une science du comportement authentique existera quand ceux qui la pratiquent se rendront compte qu'une science réaliste de l'humanité ne peut être créée que par les hommes qui sont le plus conscients de leur propre humanité, précisément lorsqu'ils la mettent le plus totalement à l'œuvre dans leur travail scientifique. »

(Devereux, 1980, p.20-21). Ainsi nous pourrions ajouter à cette position épistémologique le propos de M. Bakhtine (1978) « Dans les sciences humaines, l'exactitude consiste à surmonter l'altérité de ce qui est *autre* sans le transformer en quelque chose qui est *à-soi* » (Bakhtine, 1978, p.392).

### 2.1.3. Troisième condition : engager la controverse, un risque à prendre ?

L'engagement dans la co-analyse suppose également de pouvoir développer les désaccords avec les collègues opérateurs afin de pouvoir discuter sur les manières possibles ou non de régler les conflits d'activité que chaque opérateur traverse dans son métier. Ainsi il est nécessaire pour les opérateurs de provoquer et de supporter la controverse avec ses collègues. La controverse est d'après M. Litim (2006) « une activité où l'on cherche à convaincre l'autre », ce qui est à distinguer de deux autres formes de dialogues : la dispute et la discussion. En effet l'objectif des séances de travail en co-analyse, spécifiquement instrumenté en ACC, est de chercher à convaincre son collègue que sa manière de faire « *en vaut le coup* » et l'oblige à argumenter son point de vue. C'est pourquoi l'ACC est indispensable au processus de co-analyse car en ACS, seul avec l'intervenant, celui-ci peut plus difficilement contre-balancer les arguments de l'opérateur. L'intervenant n'étant pas « du métier », ne peut éprouver les conflits de l'activité.

Tenter d'entrer en controverse avec un collègue est difficile pour plusieurs raisons : les conflits d'activité ne sont pas toujours conscients, les relations interpersonnelles exercent une influence, mettre « à nu » ses difficultés dans le travail perturbe sa propre activité, etc. Ainsi notre intervention installe un cadre qui d'abord fragilise puisqu'elle nécessite de se risquer à mettre à jour les désaccords avec autrui mais aussi avec soi-même. Pour illustrer, nous prendrons l'exemple d'un dilemme non résolu pour les opérateurs qui a fait l'objet d'analyse : le temps de contrôle du pare-chocs, il faut aller vite mais pas trop pour être en synchronisation avec la production des autres. Mme CO, experte au contrôle pour sa rapidité et son efficacité à toute épreuve, est dans un premier temps déstabilisée de se voir « *contrôler aussi vite* » à la vidéo en ACS. Puis durant l'ACC avec sa collègue Mme CA, qui relève elle aussi sa rapidité, elle se voit perturbée par la manière dont Mme CA lui renvoie d'abord son scepticisme sur sa manière de contrôler : « *moi je trouve que t'axes pas assez sur le plastron (regard vers Mme Co). Après c'est peut-être que, t'as peut-être ton coup d'œil qui fait que, mais c'est vrai que tu prends pas quand même le..* », puis finit par énoncer un problème majeur dans leur activité quotidienne avec la présence quotidienne de nouveaux intérimaires :

Ca « *clac, clac... c'est toujours tac, tac, les pattes, oui c'est... que moi je vais faire le geste quand même moins rapide. C'est peut-être aussi que (regard vers I)... je me sens peut-être moins sécurisée que toi (regard vers Co) »*

Co « *y'a peut-être ça »*

Ca « ***mais (pointage vers vidéo) il est vrai qu'un nouveau (regard vers Co) qui te voit contrôler comme ça (geste de balancement de la main), c'est foutu »***

Co « *oui, oui »*

Ca « *c'est foutu »*

Co « *c'est clair »*

Ca « *le mec, il contrôle pas le PC, il suit son mouvement et il contrôle rien. Parce que là il y a eu quand même des heures de... »*

Co « *bon après je les forme pas comme ça non plus » (rires)*

Ca « *j'espère... oui mais ils te voient, c'est toujours le même (haussement des épaules), c'est pareil, tu peux former d'une façon en disant regarde la procédure, c'est comme ça, comme ça mais ils te voient avant 'attends la procédure, c'est quoi la procédure... elle, elle le fait, pourquoi pas moi' c'est ça le problème. J'ai vu des jeunes contrôler très vite, plus dans l'équipe à Mme SA, quand j'étais passée, qui contrôlaient très vite, j'étais surprise. J'ai dit euh 'ça fait longtemps que t'es là' 'ça fait 15 jours' 'd'accord'. Je vais pas dire qu'il contrôlait aussi vite que toi mais presque. Donc voilà ça me... ben le M. RO entre autres, quand tu venais m'aider que Mme SA n'étais pas là, (inaudible – main devant la bouche et baisse du ton de la voix).. bon c'est vrai que 35 secondes [=la prescription], c'est trop long mais ils vont dire tac, tac, tu regardes là... »*

Pour accepter que Mme CO tienne ce discours sur sa façon de contrôler, il faut nécessairement un cadre de confiance mais aussi accepter de pouvoir penser son activité autrement. Le fait que Mme CA mette en discussion le problème de l'expertise de Mme CO face à la présence d'intérimaires à former quotidiennement, déstabilise d'abord sa manière de penser son travail. Mais, après cette séance, si Mme CO prend au sérieux ce dilemme entre vitesse et transmission du savoir-faire, alors son activité concrète de travail va être déstabilisée. C'est pourquoi le risque qu'elle prend en réinterrogeant son activité concrète doit être soutenu par le collectif d'opérateurs pour tenter de résoudre ce conflit, ce que nous avons tenté de favoriser, l'intervenant devenant alors ressource psychologique et sociale pour le métier.

Cette préoccupation fait écho au travail de J-L. Roger (2007). Lors de la co-analyse de leur activité, les professionnels peuvent être envahis d'étonnement, d'inquiétude, de doute, parfois



même de culpabilité. C'est pourquoi l'intervenant doit redoubler d'attention sur le cadre dialogique qu'il met en place. Bien que déstabilisant, le contexte dialogique de l'intervention consiste à faire « migrer » cette émotion, cette pensée, cette intuition personnelle au sein de la dimension transpersonnelle du collectif de travail. C'est un processus de déliaison-reliaison qui s'opère entre les 4 dimensions du métier. Ce processus n'exonère donc pas chaque professionnel de sa responsabilité et peut lui redonner au contraire de la disponibilité psychique pour ressaisir son engagement. Par conséquent prendre le risque de la confrontation est nécessaire pour revitaliser le genre professionnel comme « interlocuteur » et surdestinataire devant la dimension impersonnelle, au demeurant indispensable, de l'organisation du travail.

### **Rappel synthétique de la partie discussion**

Dans cette dernière partie de thèse, il était question de revenir à la problématique des rapports entre activité, collectif et santé. A partir des données et des analyses de l'intervention auprès des opérateurs de montage, nous avons exposé et argumenté notre modèle de la fonction du collectif. Le collectif est alors défini tant comme un instrument psychologique pour les opérateurs que par son rôle social afin de contribuer au développement du métier et de l'organisation de l'entreprise. Il était question ici de rapprocher ces données des autres travaux de recherches s'intéressant également à la question du collectif au travail et à sa fonction psychologique. Souhaitant ouvrir la réflexion sur le rôle du comité de pilotage dans l'activité des opérateurs, nous avons proposé de se rapprocher des questions de recherches que soulève le modèle des systèmes d'activités et celui des « cercles » de travail. L'idée avancée est de se recentrer sur l'originalité de cette intervention auprès d'opérateurs ayant un travail collectif exigeant mais avec une instabilité des équipes. La thèse de L. Vygotski concernant la surcompensation nous permet alors d'expliquer l'analyse des résultats de notre intervention. En revenant sur le cadre de l'intervention qu'il fallait tenir et inventer dans le cours de l'action, il était question de préciser les conditions ayant été favorables au développement de l'activité des professionnels. De nouvelles questions de recherche ont finalement été soulevées sur la conceptualisation du collectif, son rôle dans le développement de la santé et les perspectives à envisager pour modéliser l'intervention.

## Conclusion

Cette intervention et recherche nous a ainsi permis d'analyser la complexité de l'activité des opérateurs de montage dans des systèmes de production en îlot. Elle s'inscrit tant dans un moment fort de l'histoire du monde ouvrier que dans la création d'un nouveau métier alliant le travail productif industriel de masse et la flexibilité de la demande et des exigences du client. Les opérateurs se trouvent face à la nécessité de régler de nombreux conflits de métier qu'ils parviennent parfois à affronter, ou devant lesquels ils ont renoncé face à la difficulté qu'ils présentent. Les destins possibles de l'activité de chaque opérateur dépendent tant du collectif de travail que de l'opérateur lui-même avant d'être déterminés par les managers et dirigeants. Avoir expérimenté ce dispositif d'auto-confrontations croisées amène alors les opérateurs à prendre conscience de la fonction du collectif dans leur propre activité. Mais leur participation au dernier comité de pilotage a été l'occasion pour eux de découvrir comment leur place, en tant que collectif d'opérateurs, pouvait se transformer. Ainsi ont-ils fait l'expérience, alors qu'ils n'étaient qu'intérimaires pour la plupart, de la fonction que pouvait avoir le collectif pour eux-mêmes et pour l'entreprise.

Nous voudrions revenir sur la conception de la co-analyse du travail. Il est courant d'entendre qu'il est nécessaire de « prendre du recul » sur son travail ou que des méthodes se diffusent pour « développer une activité réflexive » pour les professionnels. Mais dans notre approche, le temps de l'analyse n'est qu'un temps à part, il est aussi un temps pour « une transformation de l'expérience vécue et sédimentée en instrument pour vivre de nouvelles expériences » (Clot, 2008, p. 148). « Réfléchir sur leur activité » a constitué pour les opérateurs une expérience particulière dans un milieu professionnel où le « genre » n'est pas de « passer son temps à réfléchir ». De plus, un collectif de travail qui fonctionne ne se réalise pas dans la réflexion mais dans l'action, notamment dans l'activité de comparaison (cf. Discussion : Chap 2.1.1). Ainsi les opérateurs ont cherché à se comparer, à déceler les contrastes entre eux pour mieux modifier leurs propres façons de faire. L'un se réfléchit dans l'activité de l'autre. L'activité de co-analyse n'est alors pas un temps de réflexion, au sens classique, mais plutôt au sens où le miroir renvoie de la lumière. C'est par ce processus que l'opérateur se retrouve devant le miroir possible du collectif. C'est pourquoi la centration sur l'activité concrète et les gestes quotidiens de travail ont été l'objet de préoccupation première pour l'analyse du travail.

L'originalité de la thèse repose sur l'expérimentation d'une co-analyse du travail avec des intérimaires en majorité : était-ce seulement possible étant donné l'instabilité du groupe d'opérateurs et l'exigence temporelle de notre méthodologie ? Nous avons ainsi été attentive

aux conditions réunies dans l'entreprise pour impulser ce travail d'analyse au sein de l'organisation. Le travail clinique avec les opérateurs aura été un moyen de développer leur activité dans le temps, au futur aussi. L'intervenant incarne aussi cette continuité : « *comment allez-vous continuer ?* », « *Pensez à la suite, à quoi ça va vous servir ?* », questions régulièrement soulevées par nous, auxquelles il n'existe pas de réponses garanties d'avance. Car « le collectif n'est jamais donné d'emblée, il est toujours à créer et à maintenir » (Bournel-Bosson, 2010, p.228). De plus, le développement de l'activité et des relations professionnelles dans l'entreprise restent fragiles et ne protègent pas forcément des transformations notables de la situation de travail.

Mais finalement, « la santé d'une équipe, d'une institution ne réside pas dans l'absence de crises mais dans sa capacité de les vivre, d'identifier ses maladies et de voir comment les dépasser. Les tensions font partie de la vie institutionnelle, comme le conflit intérieur est inhérent à la condition humaine. » (Meynckens-Fourez, 2010, p.196).

C'est pourquoi nous avons cherché à garantir un cadre de pilotage de l'intervention où il était question de débattre de la conception, de faire des choix à partir de la co-analyse des opérateurs. Mais cette partie de l'intervention reste à explorer tant du point de vue théorique que méthodologique. En effet, de nombreuses questions se posent sur l'activité des concepteurs en comité de pilotage, comme sur celle l'activité des opérateurs quand ils se confrontent au « monde professionnel » des concepteurs (Béguin, 2010). Mais aussi des questions se posent sur les méthodes utilisables en comité de pilotage. La thèse expérimente en la matière et étudie cette expérimentation. L'intérêt est double : connaître les processus psychologiques et sociaux qui sont en jeu dans les comités de pilotage pour les opérateurs comme nous avons tenté de le faire mais qui mérite davantage de formalisation ; mais aussi pour les concepteurs et dirigeants du comité de pilotage, susceptibles de contribuer à la diffusion des confrontations sur les critères de qualité du travail au sein de l'entreprise.

Les résultats de cette intervention ont montré aux responsables de l'entreprise que les problèmes de santé n'étaient pas seulement liés aux mises en place de nouvelles lignes et à l'augmentation de pénibilités en elles-mêmes mais également à « la façon de les mener en s'affranchissant de l'indispensable travail d'organisation que réalisent les salariés pour réussir à travailler correctement dans la durée » (Clot, 2010, p. 103). En voulant éviter les controverses et les « disputes » collectives sur la définition d'un travail « bien fait », la santé au travail de cette entreprise a parfois été mise à mal (cf. la commande de l'entreprise).

L'intervention a ainsi favorisé une prise de conscience du problème et de la nécessité de revaloriser les espaces et les temps dédiés aux « débats de métier ». Reste à prendre la mesure des transformations que l'intervention a pu produire, qui nécessite un engagement continu des acteurs de l'entreprise. Ce travail de suivi va pouvoir se poursuivre. Une intervention auprès des chefs d'équipe est actuellement en cours et des concepteurs « méthodes et études » sont récemment demandeurs d'une analyse de leur propre métier.

Pour conclure ce travail, il est peut-être important de souligner toute la difficulté que représente un travail durable avec une population majoritairement intérimaire. Nous sommes face à la fragilité d'une population précaire, dans un contexte de crise socio-économique. Cette population professionnelle peut difficilement s'exprimer ou agir sur l'organisation du travail officielle. Cependant, nous avons expérimenté et observé la mise en œuvre de moyens de compensations chez ces opérateurs par le biais de l'intervention, pour parvenir à transformer leur activité de travail et trouver des moyens indirects d'agir sur l'activité d'autrui dans l'entreprise, comme les collègues, les chefs ou encore les concepteurs et dirigeants lors du dernier comité de pilotage.

Du point de vue de l'action, nous avons pu tester l'utilité d'une première phase d'intervention relativement « technique » à l'aide d'un ensemble de mesures et de relevés d'observations pour construire ensuite un travail de fond sur un projet d'entreprise qui implique de plus en plus d'acteurs à la prévention durable de maladies professionnelles. A ce propos, F. Coutarel, F. Daniellou et B. Dugué (2002) montrent qu'« il est clair que l'influence stratégique qu'a pu avoir l'intervention ergonomique repose à la fois sur la construction sociale mise en place, mais aussi sur les objets intermédiaires très techniques utilisés par les ergonomes (tableaux de calculs, plans, simulations anthropométriques au sein des groupes sur papier millimétré). Ces productions très techniques, anthropométriques, ont permis de remettre en cause un processus global de production et des éléments de la stratégie de l'entreprise. » (Coutarel & al, 2002, p. 126).

Notre intervention aura proposé de regarder aussi le comité de pilotage comme objet intermédiaire dans le développement d'un collectif de travail. Au plan théorique notre thèse contribue à l'identification d'une double fonction du collectif professionnel, à la fois sociale et psychologique. Le collectif peut constituer un « répondant » dans l'activité de chacun, mais il peut donner aussi du « répondant » à l'organisation.

# Bibliographie

- Adler P., Benner M. & al. (2009). Perspectives on the productivity dilemma, *Journal of Operations management* 27: 99-113.
- Adler P., Goldoftas B. & al. (1997). Ergonomics, employee involvement and the toyota production system : a case study of NUMMI's 1993 model instruction, *Industrial and labor relations review*, 50, 416-437.
- Askenazy P. (2002). *La croissance moderne. Organisations innovantes du travail*, Economica, Paris.
- Askenazy P., Cartron D., Coninck F. & Gollac M. (2006). *Organisation et intensité du travail*. Octares, Le travail en débat, Paris.
- Assunção A. (1998). *De la déficience à la gestion collective du travail : les troubles musculo-squelettiques dans la restauration collective*. Thèse de doctorat en ergonomie, Paris 5 : École pratique de hautes études.
- Aublet-Cuvelier A. (1997). Evaluation des facteurs de risque directs et indirects de TMS dans une blanchisserie hospitalière. Vandœuvre-les-Nancy, INRS, *Notes scientifiques et techniques*, NS 159.
- Aublet-Cuvelier A., Aptel M. & Weber H. (2004). Fluctuation du statut clinique d'opérateurs exposés à des facteurs de risque de troubles musculo-squelettiques du membre supérieur dans une entreprise d'assemblage d'équipement électroménager. *Communication au Séminaire ANACT : « Les conditions d'une prévention durable des TMS »*, 7 et 8 juillet, Paris.
- Authier-Revuz J. (1992). De quelques idées reçues sur le discours rapporté. *Perspectives*, 4, 15-21.
- Authier-Revuz J. (2001). Le discours rapporté. In R. Thomassone (éd.), *Une langue: le français*, Hachette, Paris, p 192-201.
- Authier-Revuz J. (2004). La Représentation du discours autre : un champ multiplement hétérogène. In J. M. Lopez Munoz, S. Marnette et L. Rosier, *Le discours rapporté dans tous ses états*. L'Harmattan, p. 35-53.
- Babson S. (1993). Lean or mean: the MIT model and lean production at mazda. *Labour studies journal*, 18, p. 3-24.
- Babson S. (1995). *Lean Work: Empowerment and Exploitation in the Global Auto Industry*. Ed. Wayne State University Press, Détroit.
- Bakhtine M. (1978). *Esthétique et théorie du roman*. Gallimard, Paris.
- Bakhtine M. (1984). *Esthétique de la création verbale*. Gallimard, Paris.
- Barros Duarte C. & Lacomblez M. (2006). Evaluation de pratiques de formation à partir d'une référentiel théorique, *Education Permanente*, n° 166, p.105-114.
- Barthe B. (2000). Travailler la nuit au sein d'un collectif : quels bénéfices? In Benchekroun, T.H. et Weill-Fassina, A. (Coo.), *Le travail collectif. Perspectives actuelles en ergonomie*. Octarès Éditions, Toulouse, p. 235-255.
- Barthe B. et Quéinnec Y. (1999). Terminologie et perspectives d'analyse du travail collectif en ergonomie. *L'année Psychologique*, 4, p. 663-686.
- Beaud S. & Pialoux M., (1999). Retour sur la condition ouvrière. Enquête aux usines Peugeot de Sochaux-Montbéliard. Paris, Fayard.
- Beaujolin R. (1999). *Les vertiges de l'emploi, l'entreprise face aux réductions d'effectifs*, Editions Grasset Le Monde, Collection Partage Du Savoir, Paris.
- Beguin P. (2007). Dialogisme et conception des systèmes de travail. in Y. Clot & K. Kostulski. Dialogue, activité, développement. *Psychologie de l'interaction*, n°23-24, p.169-198. L'Harmattan. Paris.
- Beguin P. (2010). *Conduite de projet et fabrication collective du travail : une approche développementale*. HDR Ergonomie. Université Victor Segalen Bordeaux 2.



- Béguin P. & Cerf M. (2004). Formes et enjeux de l'analyse de l'activité pour la conception de systèmes de travail. *@ctivités*, 1(1), 54-71.
- Béguin P. & Clot, Y. (2004). L'action située dans le développement de l'activité. *@ctivités*, 1(2), 35-49.
- Béguin P, Rabardel P, & Trotta J. (1993) Aspect collectif du travail avec la CAO. Intégration et coordination, deux caractéristiques de l'activité de conception en ingénierie industrielle In F Six, & X Vaxevanoglou (Eds ), Les aspects collectifs du travail. *Actes du XXVIIe Congrès de la Société d'Ergonomie de Langue Française*, p. 197-203. Octarès, Toulouse.
- Benckroun T.H (2000). Les espaces de coopération proxémique. In T.H. Benckroun, A. Weill-Fassina, eds., *Le travail collectif, Perspectives actuelles en ergonomie*, Ed. Octarès, Toulouse.
- Benckroun T.H., & Weill-Fassina A. (2000). *Le travail collectif. Perspectives actuelles en ergonomie*. Octarès Editions, Toulouse.
- Bercot R., Bruch V., de Coninck F., Zarifian P., 2000, *La prise en charge de la relation clientèle au sein du Réseau Grand Public : du front office vers le back office*. Rapport de recherche, LATTIS.
- Bercot R. & De Coninck (2003). Que devient le travail collectif dans des groupes entrecroisés et transitoires ? Une analyse simmelienne. *Gérer & Comprendre*. n°72, (pp.69-78)
- Bourgeois F. (2007). *Enquêtes sur des sites mettant en œuvre des modes organisationnels dits "par opérateurs tournants"*. Rapport OMNIA pour l'INRS. Non diffusable.
- Bourgeois F. & Gonon O. (2010). Le lean et l'activité humaine. Quel positionnement de l'ergonomie, convoquée par cette nouvelle doctrine de l'efficacité ? *@ctivités*, 7 (1), p. 136-142.
- Bourgeois F., & Hubault F. (2005). Prévenir les TMS. De la biomécanique à la revalorisation du travail, l'analyse du geste dans toutes ses dimensions *@ctivités*, 2 (1), 19-36.
- Bourgeois F., Polin A., Lemarchand C., Faucheux J-M., Hubault F., Douillet P. & al. (2000/2006). *Troubles musculosquelettiques et travail. Quand la santé interroge l'organisation*. Editions ANACT Lyon.
- Bournel Bosson M. (2010). Analyse du travail et revitalisation du collectif. In Clot, Y et Lhuilier, D (dir.) *Agir en clinique du travail*. Toulouse : Eres.
- Bournel-Bosson M. (2005). *Les organisateurs du mouvement dialogique: autoconfrontations croisées et activité de conseillers en bilan de compétences*. Thèse Doctorat psychologie du travail. CNAM Paris.
- Brochier C. (2006). Le contrôle du travail par les ouvriers : analyses à partir d'observations participantes. *Sociologie du travail*, Vol.48, n°4, p.525-544.
- Bronckart J.-P. (1999). La conscience comme « analyseur » des épistémologies de Vygotski et de Piaget. In : Y. Clot (Éd.), *Avec Vygotski*. La Dispute, Paris, p. 17- 43.
- Bruère S. (2010). Rationalisation des systèmes de production et troubles musculosquelettiques : le cas du lean manufacturing. *Communication à ConcepTMS*, Strasbourg, le 24 juin 2010.
- Brunet M. (2011). *Analyse et exploitation de la variabilité gestuelle d'opérateurs travaillant sur une ligne d'assemblage dans une perspective ergonomique de prévention des TMS*. Thèse STAPS, Université d'Orléans.
- Brunet R., Presselin J., Vieil M. & Sée N. (2005). *Le risque et la parole*. Edition Octares, Toulouse.
- Canguilhem G. (2002). *Écrits sur la médecine*. Seuil, Paris.
- Canguilhem G. (1966/2007). *Le normal et le pathologique*. PUF, Paris.
- Caroly S. (2002). Différences de gestion collective des situations critiques dans les activités de service selon deux types d'organisation du travail. *Pistes*, 4 (1).

- Caroly S. (2005). Conditions de la prévention durable des lombalgies des personnels hospitaliers : intervenir sur l'organisation collective du travail. *40ème Congrès de la SELF, Ergonomie et Prévention durable*, 21- 23 septembre 2005, L'Ile de la Réunion, pp. 266-274.
- Caroly S. (2010). *L'activité collective et la réélaboration des règles : des enjeux pour la santé au travail*. HDR, Université Victor Segalen Bordeaux 2.
- Caroly S., & Clot, Y. (2004). Du travail collectif au collectif de travail : développer des stratégies d'expérience. *Formation Emploi*, n°88, 43-55.
- Caroly S. & Weill-Fassina A. (2007). En quoi différentes approches de l'activité collective des relations de services interrogent la pluralité des modèles de l'activité en ergonomie ? *@ctivités*, 4 (1), p. 85-98.
- Cicourel A. V. (1994). La connaissance distribuée dans le diagnostic médical, *Sociologie du travail*, n°4, p. 427-449.
- Chassaing K. (2006). *Elaboration, structuration et réalisation des gestuelles de travail : les gestes dans l'assemblage automobile, et dans le coffrage des ponts d'autoroute*. Thèse CNAM, laboratoire d'ergonomie, Paris.
- Clot Y. (1995). *Le travail sans l'homme ? Pour une psychologie des milieux de travail et de vie*. La Découverte, Paris.
- Clot Y. (1997). *Le travail, activité dirigée, contribution à une analyse psychologique de l'action*, HDR. Paris : Université Paris 8.
- Clot Y. (1999). *La fonction psychologique du travail*. PUF, Paris.
- Clot Y. (1999b). *Avec Vygotski*. La Dispute, Paris.
- Clot Y. (2000). La fonction psychologique du collectif. In T.H. Benckroum & A. Weill-Fassina, *Le travail collectif. Perspectives actuelles en ergonomie*. Toulouse : Octarès, p. 272-286.
- Clot Y. (2001). Clinique du travail et problème de la conscience, *Travailler*, 2, n° 6, p. 31-54.
- Clot Y. (2002). Une intensification du travail peut-elle en cacher une autre ? *Colloque Organisation, intensité du travail, qualité du travail*, 21-22 novembre, Paris.
- Clot Y. (2002b). Clinique de l'activité et répétition, *Cliniques méditerranéennes*, n° 66. Erès. p.31-53.
- Clot Y. (2003). Le collectif dans l'individu ? In G. Vallery & R. Amalberti (Dir.). *Modèles et pratiques de l'Analyse du travail*. 1988-2003, 15 ans d'évolution. Actes du XXXVIIIème Congrès de la SELF, Paris.
- Clot Y. (2003b). Vygotski : la conscience comme liaison. In L. Vygotski, *Conscience, inconscient, émotions*, La Dispute, Paris. p. 7-59.
- Clot Y. (2004b). Le travail entre fonctionnement et développement. *Bulletin de Psychologie*, 57 (1), 469, 5-12.
- Clot Y. (2005a). Le développement du collectif : entre l'individu et l'organisation du travail. In R. Teulier & P. Lorino (Eds.), *Entre connaissance et organisation : l'activité collective. L'entreprise face au défi de la connaissance*. La Découverte, Paris, p. 187-199.
- Clot Y. (2005b). L'autoconfrontation croisée en analyse du travail : l'apport de la théorie bakhtinienne du dialogue. In L. Fillietaz, & J.P. Bronckart (dir.). *L'analyse des actions et des discours en situations de travail*. Peeters, Louvain-la-Neuve.
- Clot Y. (2008). *Travail et pouvoir d'agir*. PUF, Paris.
- Clot (2008b). La recherche fondamentale de terrain : une troisième voie. *Education Permanente*, n°177,4.
- Clot Y. (2010). *Le travail à cœur. Pour en finir avec les risques psychosociaux*. La Découverte, Cahiers libres.

- Clot Y., Ballouard C., Werthe C. (1998). *La validation des acquis professionnels : nature des connaissances et développement*. Rapport pour le Ministère de l'Education nationale, CNAM, Paris.
- Clot Y. & Diallo-Djélo M. (2003). L'exploration de l'expérience dans l'analyse de l'activité : problèmes de méthode. *L'orientation scolaire et professionnelle*, vol. 32, n° 2, pp. 183-201.
- Clot Y. & Faïta D. (2000). Genres et styles en analyse du travail. Concepts et méthodes. *Travailler*, n°4, p. 7-42.
- Clot Y., Faïta D., Fernandez G. & Scheller L. (2000). Les entretiens en auto-confrontation croisée : une méthode en clinique de l'activité. *Pistes*, vol. 2, n° 1.
- Clot Y. & Fernandez G. (2000). Mobilisation psychologique et développement du métier. In C; Lemoine et C. Bereaud (Dir.). *Traité de psychologie du travail et des organisations*. Paris : Dunod.
- Clot Y. & Fernandez G. (2005). Analyse psychologique du mouvement : apport à la compréhension des TMS. *@ctivités*, vol. 2, n°2, p. 69-78.
- Clot Y. & Fernandez G. & Scheller L. (2004).
- Clot Y., Fernandez, G. & Scheller, L. (2007). Le geste de métier : problèmes de la transmission. *Psychologie de l'interaction*, 23, p.109-139.
- Clot Y. & Leplat J. (2005). La méthode clinique en ergonomie et en psychologie du travail, *Le travail humain*, 4, Vol. 68, p. 289-316.
- Clot, Y. et Litim M. (2008). Activité, santé, et collectif de travail, *Pratiques psychologiques*, 14, p.101-114.
- Clot Y., Prot B., & Werthe, C. (Eds.) (2001). Clinique de l'activité et pouvoir d'agir. *Education Permanente*, n°146.
- Clot Y., Rochex J.Y., Schwartz Y. (1990). *Les caprices du flux. Les mutations technologiques du point de vue de ceux qui les vivent*, Paris, Matrice.
- Clot, Y., Scheller, L., Caroly, S., Millanvoye, M., & Volkoff, S. (2000). *Le travail du genre professionnel comme contribution à la genèse de l'aptitude*. Rapport pour la Mission de la recherche de la Poste.
- Clot Y., Scheller L. & Fernandez G. (2003). *Un collectif pour la santé : la prévention des risques des TMS chez Schneider Electric*. Laboratoire de psychologie du Travail et de l'action, CNAM, Équipe Clinique de l'activité. Rapport confidentiel.
- Coninck F. de (2001). *L'homme flexible et ses appartenances*. L'Harmattan, Paris.
- Conti R., Angelis J., & al. (2006). The effects of lean production on worker job stress. *International journal of operations & production management*, 26(9): 1013-1038.
- Coriat B. (1991). *Penser à l'envers*, Christian Bourgeois Editeur.
- Coutarel F. (2004). *La prévention des troubles musculo-squelettiques en conception : quelles marges de manoeuvre pour le déploiement de l'activité ?* Thèse de doctorat en ergonomie, Université Victor Segalen. Bordeaux 2 : Editions du Laboratoire d'Ergonomie des Systèmes Complexes.
- Coutarel F., Daniellou F., & Dugué B. (2005). La prévention des troubles musculo-squelettiques : quelques enjeux épistémologiques. *@ctivités*, vol. 2, n°1.
- Coutrot T. (2002). *Critique de l'organisation du travail*. La découverte. Paris
- Cru D. (1988). Collectif et travail de métier : sur la notion de collectif de travail. In : *Plaisir et souffrance dans le travail*. Gap, AOCIP, tome 1.
- Cru D. (1988 b). Les règles du métier. In : *Plaisir et souffrance dans le travail*. Gap, AOCIP, tome 1.

- Cru D. & Dejours, C. (1985). La peur et la connaissance des risques dans les métiers du bâtiment. In : C. Dejours, C. Veil & A. Wisner. *Psychopathologie du travail*. Paris : Entreprise Moderne d'Édition.
- Cuny X. (1967). La circulation de l'information dans un système élémentaire d'un service de transport, *Bulletin du CERP*, 16, 1, 19.
- Cuny X. (1969). Sémiologie et étude ergonomique des communications de travail, *Le travail Humain*, 32, 3-4, p.177-198.
- Curie J., & Dupuy, R. (1994). Acteurs en organisations ou l'interconstruction des milieux de vie. In C. Louche (Ed.), *Individu et organisations* Delachaux & Niestlé, Neuchâtel-Paris, p. 53-80.
- Curie J., & Dupuy, R. (1996). L'organisation du travail contre l'unité du travailleur. In Y. Clot (éds.), *Les histoires de la psychologie du travail : approche pluridisciplinaire*, p. 180-189, Octarès, Toulouse.
- Curie J., & Hajjar, V. (1987). Vie de travail - Vie hors travail : la vie en temps partagé. In C. Lévy-Leboyer, & J.C. Sperandio (Eds.), *Traité de Psychologie du travail* (pp. 37-55). Paris: PUF.
- Curie J., Hajjar V., Marquié H. & Roques M. (1990). Proposition méthodologique pour la description du système des activités. *Le Travail Humain*, 53 (2), 103-118.
- Cuvelier L. & Caroly S. (2009). Appropriation d'une stratégie opératoire : un enjeu du collectif de travail, *@ctivités*, 6 (2), pp. 57-74.
- Cuvelier L. & Caroly S. (2011). Transformation du travail, transformation du métier : quels impacts sur la santé des opérateurs et sur l'activité collective? *Pistes*, vol.13, 1.
- Daniellou F. (1999). Les TMS, symptôme d'une pathologie organisationnelle. *BTS Newsletter*, Dossier spécial : les TMS en Europe, n°11-12, p. 34-37.
- Daniellou F. (2003). De la rotation sur les postes à la santé au travail. Synthèse du colloque « La rotation, est-ce une solution? ». *Pistes*, vol. 5, n°2.
- Daniellou F. (2004). L'ergonomie dans la conduite de projets de conception de systèmes de travail. In P. Falzon (Ed.), *Traité d'ergonomie*, PUF, Paris, p. 359-373.
- Daniellou F. (2008). Développement des TMS : désordre dans les organisations et fictions managériales. *2e Congrès francophone sur les troubles musculo-squelettiques : de la recherche à l'action*, Montréal.
- Daniellou F. (2009). Les TMS, symptôme d'une pathologie organisationnelle. *BTS Newsletter*, 11, 12.
- Daniellou F., Caroly S., Coutarel F., Escrive E., Roquelaure Y. & Schweitzer J.M. (coord.) (2008). *La prévention durable des TMS : Quels freins? Quels leviers d'action? Rapport d'étude pour la Direction générale du travail*, disponible sur le site [www.anact.fr](http://www.anact.fr), dans le dossier thématique TMS.
- Daniellou F., Simard M. & Boissières Y. (2009). *Facteurs humains et organisationnels de la sécurité industrielle : un état de l'art*. FonCSI, Toulouse.
- DARES (2004). L'exposition aux risques et aux pénibilités du travail de 1994 à 2003. Premiers résultats de l'enquête SUMER 2003. *Premières Synthèses. Les dossiers de la DARES*, n° 52.1, décembre 2004.
- DARES (2011). Conjoncture de l'emploi et du chômage au 3<sup>ème</sup> trimestre 2010 : ralentissement de l'activité et des créations d'emploi salarié marchand non agricole, *DARES Analyses*, n°2, janvier 2011.
- Dejours C. (2001). *Le corps*, d'abord, Payot, Paris.
- Dejours C. (2009). *Travail vivant : Sexualité et travail*. Payot, Paris, p.29-31.
- Dejours C., Dessors D., & Molinier, P. (1994). *Documents pour le médecin du travail*, n°58, pp.112-117, Ed. INRS & Ministère du Travail.

- Dessors D. (2009). *De l'ergonomie à la psychodynamique du travail. Méthodologie d'action*, Clinique du travail, Eres, Toulouse.
- Detienne M. & Vernant J.P. (1993). *Les ruses de l'intelligence : La mètis des Grecs*, Ed. Flammarion, collection Champs.
- Devereux G. (1980). *De l'angoisse à la méthode dans les sciences du comportement*. Aubier, Flammarion, Paris.
- Dodier N. (1999). La condition des opérateurs dans les nouvelles formes d'organisation. Retour sur une enquête sociologique en entreprise. *Travailler*, n°2, p.149-179.
- Dolgui A. & Proth J. M. (2006). *Les systèmes de production modernes. Volume 1 : conception, gestion et optimisation*. Lavoisier, Paris.
- Douillet P. & Aptel M. (2000). *Prévenir les TMS en Europe : pour une approche globale. Prévenir les troubles musculo-squelettiques liés au travail*. Agence européenne pour la santé et la sécurité au travail.
- Douillet P. & Schweitzer J.M. (2005). Conditions d'une prévention durable des TMS : hypothèses et propositions. *Communication au Séminaire ANACT : « Les conditions d'une prévention durable des TMS »*, 7 et 8 juillet, Paris.
- Drozda-Senkowska E. (1999/2002). *Psychologie sociale expérimentale*. A. Colin, Paris.
- Duboscq J. (2009). *Développement de la sécurité et activités médiatisantes. Le cas du travail de gros-œuvre sur les chantiers de bâtiment*. Thèse pour le doctorat en psychologie. Paris : CNAM.
- Dujarier A.-M. (2006). *L'idéal au travail*. Paris : PUF.
- Duraffourg J. & Hubault F. (1993). Les ergonomes de langue française ne pratiquent-ils pas une théorie implicite » du collectif ? In F. Six. & X. Vaxevanoglou (1993). Les aspects collectifs du travail. *Actes du XXVIIe Congrès de la SELF*.
- Durand J-P. (2004). *La chaîne invisible. Travailler aujourd'hui : flux tendu et servitude volontaire*. Editions du Seuil, Paris.
- Engeström Y. (1987). *Learning by expanding : An activity-theoretical approach to developmental research*. Orienta-Konsultit, Helsinki.
- Engeström Y. (1999). Activity theory and individual and social transformation. In Y. Engeström, R. Miettinen & R.-L. Punamaki (Eds). *Perspectives on activity theory*. Chapitre 1. University Press, Cambridge.
- Etienne P. & Maggi B. (2007). Conception du travail sur les chantiers du bâtiment : avancées et reculs de la prévention. *Actes du 42ème Congrès de la SELF*, St Malo.
- Fairris D. & Brenner M. (1998). *Workplace transformation and the rise in Cumulative Trauma Disorders : Is there a connection ?* Mimeo UC riverside.
- Faïta D. (1999). Analyse des situations de travail: de la parole au dialogue. In J, Richard- Zappella, (dir.). *Espaces de travail, espaces de paroles*, pp. 127-137. Université de Rouen, Dyalang.
- Faïta D. (2001). L'analyse du travail et le statut de l'activité chez Bakhtine. *Travailler*, 6, 31-55.
- Falzon P. (1996) Des objectifs de l'ergonomie. In F. Daniellou (dir.), *L'ergonomie en quête de ses principes*. Toulouse Octarès.
- Falzon P. & Teiger C. (1995). Construire l'activité. *Séminaire DESUP/DESS de Paris I. Performances Humaines & Techniques*, n° hors série (Septembre), 34-39.
- Faure-Guichard C. (2000). *L'Emploi intérimaire. Trajectoires et identités*. Presses universitaires de Rennes, Rennes.

- Faverge J.M. (1966). L'analyse du travail en termes de régulation. In J.M. Faverge & al. (eds). *L'ergonomie des processus industriels*, Editions de l'institut de Sociologie de l'Université de Bruxelles, Bruxelles, p. 33-60.
- Faverge J.M. (1980). Le travail en tant qu'activité de récupération, *Bulletin de psychologie*. 23, 344, p.203-206.
- Fernandez G. (2001). Le corps, le collectif et le développement du métier. Étude clinique d'un geste de métier à la SNCF. *Education permanente*, 146, 27-34.
- Fernandez G. (2004). *Développement d'un geste technique. Histoire du freinage en Gare du Nord*. Thèse pour le Doctorat en psychologie. CNAM.
- Fernandez G. (2009). *Soigner le travail - Itinéraire d'un médecin du travail*. Erès, Toulouse.
- Fernandez G., Gatounes F., Herbain P. & Vallejo P. (2003). *Nous, conducteurs de trains*, La Dispute Paris.
- Festinger L. (1957). *A Theory of Cognitive Dissonance*. Stanford University Press, Stanford, CA.
- Flageul-Caroly S. (2001). *Régulations individuelles et collective de situations critiques dans un secteur de service : le guichet de La Poste*. Thèse de Doctorat d'Ergonomie. EPHE, Paris.
- Foucault M. (1988). *Naissance de la clinique*. Paris : PUF.
- Franchi P. & al. (1997). *Agir sur les maladies professionnelles. L'exemple des TMS*. Editions Liaisons, Paris.
- François M. & Liévin D. (1986). Approche des risques professionnels des travailleurs intérimaires. *Cahiers de Notes Documentaires - Hygiène et Sécurité du Travail*, 124.
- François M. & Liévin D. (2000). Facteurs de sécurité et d'insécurité pour les salariés intérimaires. Résultats d'une étude comparative dans 4 entreprises utilisatrices de main-d'œuvre intérimaire. *Cahiers de notes documentaires - Hygiène et sécurité du travail*, 178.
- Fréchou H. (2004). Les permanents de l'intérim. *Premières synthèses, Les dossiers de la DARES*, 43-3, Octobre 2004.
- Fujimoto T. (1999). *The evolution of a manufacturing system at Toyota*, Oxford university press.
- Garza C. de la (1995). *Gestions individuelles et collectives du danger et du risque dans la maintenance d'infrastructures ferroviaires*, Thèse de doctorat en ergonomie, LEPC-EPHE, Paris 5e.
- Garza C. de la & Weill-Fassina A. (2000). Régulations horizontales et verticales du risque. In T. H. Benckroun, & A. Weill-Fassina (Eds.), *Le travail collectif. Perspectives actuelles en ergonomie*. Octarès Editions, Toulouse, p. 217-224.
- Gaudart C. (1996). *Transformations de l'activité avec l'âge dans des tâches de montage automobile sur chaîne*, Thèse d'ergonomie, Laboratoire d'Ergonomie Physiologique et Cognitive, EPHE, Paris.
- Gaudart C., Chassaing K. & Volkoff S. (2006). Quelques résultats d'études ergonomiques dans le montage automobile. In Askenazy Ph., Cartron D., Coninck F., Gollac M. (coord.) (2006). *Organisation et intensité du travail*. Octares, Le travail en débat, Paris.
- Gaudart C., & Pueyo, V. (2000). L'expérience dans les régulations individuelles et collectives de l'efficacité. In T.H. Benckroun, & A. Weill-Fassina (Eds.), *Le travail collectif. Perspectives actuelles en ergonomie*. Octarès Editions, Toulouse, p. 257-271.
- Gaudart C., & Weill-Fassina, A. (1999). L'évolution des compétences au cours de la vie professionnelle : une approche ergonomique. *Formation Emploi*, 67, 47-62.
- Glaymann D. (2005). *La vie en intérim*. Fayard, Paris.
- Glaymann D. (2007). *L'intérim*. La découverte, Repère, Paris.

- Gollac M., Guyot S. & Volkoff S. (2008). À propos du « travail soutenable » - Les apports du séminaire interdisciplinaire « Emploi soutenable, carrières individuelles et protection sociale ». CEE, *La Documentation française*, Noisy-le-Grand, Seine-Saint-Denis.
- Gollac M. & Volkoff S. (2007). *Les conditions de travail*. Paris : La Découverte.
- Gollac M. & Volkoff S. (2006). La santé au travail et ses masques. *Actes de la recherche en sciences sociales*, n°163.
- Gonzalez L. (2002). L'incidence du recours à l'intérim sur la mesure de la productivité du travail des branches industrielles. *Economie et Statistiques*, N° 357-358.
- Gorgeu A. & Mathieu R. (1999). Les exigences de qualité et de juste à temps : Quels effets sur la santé ? L'exemple de la filière automobile. *Communication aux journées d'études de l'ISERES : « Intensité du travail et santé »*, 1<sup>er</sup> et 2 juillet, Montreuil.
- Gorgeu A., Mathieu R. & Pialoux M. (1998). Organisation du travail et gestion de la main-d'œuvre dans la filière automobile. *Centre d'Etudes de l'emploi*, Dossier 14.
- Grosjean V. & Van de Weertd C. (2005). Vers une psychologie ergonomique du bien-être et des émotions : les effets du contrôle dans les centres d'appels. *Le travail humain*, 69, 1, p.355-378.
- Guérin F., Laville A., Daniellou F., Duraffourg J. & Kerguelen A. (1991). *Comprendre le travail pour le transformer*. Lyon : Editions ANACT.
- Hajjar V. (1995). *Interdépendance, conflits et signification des activités de socialisation : approche psychosociale*. HDR, Université de Toulouse-Le Mirail.
- Hatzfeld N. (2009). L'émergence des troubles musculosquelettiques dans les pays industriels : Échanges transatlantiques d'expertise à la fin du XXe siècle. In G. PAJONK (dir.), *Échanges scientifiques et techniques, d'une rive atlantique à l'autre*, éditions du CTHS, Paris, p. 39-48.
- Héry M. (2010). *La sous-traitance interne*. Ouvrage collectif de l'INRS. Editeur : EDP Sciences.
- Hubault F. (2005). *Choisir un modèle du risque qui permet d'y répondre durablement. Les conditions d'une prévention durable des TMS*. Études et documents, ANACT, Lyon, p. 21-26.
- Hubault F. & Bourgeois F. (2004). Disputes sur l'ergonomie de la tâche et de l'activité, ou la finalité de l'ergonomie en question. *@ctivités*, vol.1, n°1, p. 34-53.
- Hunter S. (2002). Ergonomic evaluation of manufacturing system designs, *Journal of manufacturing systems*, 20 (6), p.429-444.
- Hunter S., Bullard S. & Steele P. (2004). Lean production in the furniture industry: the double D assembly cell. *Forrest products journal*, 54(4), p.32-38.
- INRS (2010). *Faits et Chiffres*. [www.inrs.fr](http://www.inrs.fr)
- Joseph I. (1994). Attention distribuée et attention focalisée, les protocoles de la coopération au PCC de la ligne A du RER, *Sociologie du travail*, n°4, p. 563-585.
- Jourdain C. (2002). Intérimaires, les mondes de l'intérim. *Travail et emploi*, n° 89, p. 9-28.
- Kaës R. (1971), Processus et fonctions de l'idéologie dans les groupes, *Perspectives psychiatriques*, 3, 3, p.21-48.
- Kaës R. (1976). *L'appareil psychique groupal. Constructions du groupe*, Dunod Paris.
- Kaës R. (1993). *Le groupe et le sujet du groupe*, Dunod Paris.
- Karasek R. & Theorell T. (1990). *Healthy Work: Stress, Productivity, and the Reconstruction of Working Life*. Basic Books, New York.
- Karwowski W., Salvendy G., & al. (1994). Integrating people, organization, and technology in advanced manufacturing: a position paper based on the joint view of industrial managers,

- engineers, consultants, and researchers. *The international journal of Human Factors in manufacturing*, 4(1), p.1-19.
- Kloetzer L. (2008). *Analyse de l'homélie de la messe dominicale : langage et conflits de métier dans l'activité des prêtres. La part de Dieu, la part de l'homme*. CNAM, Paris.
- Kornig C. (2003). *La fidélisation des intérimaires permanents. Une stabilité négociée*. Thèse pour le doctorat de sociologie, EHESS.
- Kostulski K. (2005). Activité conversationnelle et activité d'analyse : l'interlocution en situation de coanalyse du travail. In L. Filliettaz, & J.P. Bronckart (dir.). *L'analyse des actions et des discours en situations de travail*. Peeters, Louvain-la-Neuve.
- Kostulski K. & Prot, B. (2004). Analyse interlocutoire de la formation d'un concept potentiel. *Psychologie Française*, 49 (4), p.425-441.
- Lacomblez M. (2007). Le « eux » / « elles » est-il de mise en ergologie? Article, *séminaire Tâches du Présent Aix en Provence*, 10 et 11 mars 2007.
- Lacomblez M. & Maggi B. (2000). Prendre le temps de lire le temps dans les recherches de Hawthorne. In G. De Terssac et D. Tremblay (Eds) *Où va le temps de travail ?* Octarès, Toulouse.
- Lamonde F. (2000). Les manuels de référence et les formations pour praticiens parlent-ils vraiment de la pratique professionnelle ? In F. Lamonde, *L'intervention ergonomique : un regard sur la pratique professionnelle*. Octarès, Toulouse, p. 21-30.
- Lamonde F. (2004). Les prescriptions des ergonomes. In P. Falzon (Ed.), *Ergonomie*, PUF, Paris, p. 391-404.
- Landsbergis P.A., Cahill J. & Schnall P. (1999). The Impact of Lean Production and Related New Systems of Work Organization on Worker Health. *Journal of Occupational Health Psychology*, n°4 (2), p.108-130.
- Laville A. (2004). Repères pour une histoire de l'ergonomie francophone. In P. Falzon (Ed.), *Ergonomie*, PUF, Paris.
- Laville A. & Volkoff S. (1993). Âge, santé, travail : le déclin et la construction. Actes du XXVIIIe *Congrès de la SELF*, Genève, 22-24 septembre 1993.
- Le Blanc G. (2007). *Vies ordinaires, vies précaires*. Seuil, Paris.
- Leontiev A. (1975/1984). *Conscience, Activité, Personnalité*. Editions du Progrès, Moscou.
- Leplat J. (1993). Ergonomie et activités collectives. In F. Six & X. Vaxevanoglou (Eds), *Les aspects collectifs du travail*, Octarès, Toulouse.
- Leplat J. (2002a). *Psychologie de la formation. Jalons et perspectives. Choix de textes (1955-2002)*. Toulouse : Octarès.
- Leplat J. (2002b). De l'étude de cas à l'analyse de l'activité. *Pistes*, 4(2).
- Leplat J. (2003). Préface. In C. Martin, & D. Baradat, D (coord.) *Des pratiques en réflexion. 10 ans de débats sur l'intervention ergonomique*. Octarès Editions, Toulouse, p.1-19.
- Leplat J. & Hoc J.-M. (1983). Tâche et activité dans l'analyse psychologique des situations. *Cahiers de psychologie cognitive*, 3(1), p. 49-63.
- Lewchuk W. & Robertson D. (1997). Production without empowerment : work reorganisation from the perspective of motor vehicle workers. *Capital class*, 63, p.37-65.
- Lewin K. (1947). Group decision and social change. In T.M Newcomb, E.L. Hartley. *Readings in Social Psychology*. Henry Holt & Co, New York.
- Lewin K. (1964) Field theory in social science: selected theoretical papers. *Researches in the social, cultural, and behavioral sciences*. Eds Harper & Row.



- Lhuillier D. (2006). *Cliniques du travail*. Eres, Toulouse.
- Lhuillier D. & Litim M. (2010). « Crise du collectif » et déficit d'histoire : apports de travaux sur le groupe et le collectif de travail. *Connexions*, 2010/2 n° 94, p. 149-173.
- Linhart D. (2003). *Perte d'emploi, perte de soi*. Edition Eres, Sociologie Clinique, Cahors.
- Litim M. (2006). *Les histoires racontées au travail. Métier et activité dans un service de gériatrie*. Thèse pour le doctorat de psychologie. CNAM, Paris.
- Liker J. K. & Meier D.P. (2006). *The Toyota Way Fieldbook*. McGraw-Hill, New York.
- Liu M. (1981). Technologie, organisation du travail et comportements des salariés, *Revue Française de Sociologie*, Vol.22, n°2, p.205-221.
- Maggi B. (2003). De l'agir organisationnel. Un point de vue sur le travail, le bien-être, l'apprentissage. Octarès, Toulouse.
- Maggi B. (2011). (Ed.) *Interpréter l'agir : un défi théorique*. Le travail humain, PUF, Paris.
- Magnier J. & Werthe C. (1997). Parler et écrire sur le travail. Enjeux personnels, enjeux sociaux : les candidats à la validation des acquis professionnels. *Education Permanente*, 133, p.12-24.
- Malrieu P. (1979). La crise de personnalisation. Ses sources et ses conséquences sociales, *Psychologie et Education*, III, p.1-18.
- Malrieu P. (1989). (Ed.) *Dynamiques sociales et changements personnels*. Editions du CNRS, Toulouse.
- Mayen P. & Vidal-Gomez C. (2005). Conception, formation et développement des règles au travail. In P. Rabardel, & P. Pastré (Eds.), *Modèle du sujet pour la conception. Dialectiques activités développement*, Octarès, Toulouse, p.109-128.
- Mayer A., Morvan E. & Andéol-Aussage B. (2008). Prévention des risques professionnels. Concepts fondamentaux, *Techniques de l'ingénieur*, réf. SE3824.
- Meynckens-Fourez M. (2010). Au-delà des pièges qui paralysent les équipes, comment construire un espace de confiance ? *Thérapie Familiale*, 3, Vol. 31, p.195-214.
- Miossec Y., Donnay C., Pelletier M. & Zittoun M. (2010). Le développement du métier : une autre voie de prévention...des risques psychosociaux ? L'exemple d'une coopération entre médecins et psychologues du travail. *Nouvelle revue de psychosociologie*, 2, n° 10.
- Molinier P. (2006). *Les Enjeux psychiques du travail*. Payot, Paris, p.90-102.
- Mollo V. (2004). *Usage des ressources, adaptation des savoirs et gestion de l'autonomie dans la décision thérapeutique*. Thèse d'ergonomie, CNAM, Paris.
- Montmollin M. de (1967). *Les systèmes Homme-Machine*. PUF, Paris.
- Montmollin M. de (1990). *L'ergonomie*. La découverte, Paris.
- Morvan E., François, M., & Bourgeois, F. (2008). Les systèmes productifs « au plus juste » : quelle place pour l'activité et la santé. In Ph. Négroni, & Y. Haradji (Eds.), *Ergonomie & conception. « Concevoir pour l'activité humaine »*. 43ème congrès de la SELF, Ajaccio, 17-19 septembre 2008. Editions ANACT.
- Moscovici S. (1984). *La psychologie sociale*, PUF, Paris.
- Moscovici S. & Doise W. (1992). *La dynamique des groupes*. « Que sais-je ? », PUF, Paris
- Mugny G., Oberlé D., & Beauvois J.L. (1995). *Relations humaines, groupes, et influence sociale*. PUG, Grenoble.
- Oddone I., Rey A., & Briante G., (1981). *Redécouvrir l'expérience ouvrière. Vers une autre psychologie du travail*. Editions Sociales, Paris.

- Ōno, T. (1988) *Toyota Production System: beyond large-scale production*, Productivity Press.
- Oury J. (2005) *Le Collectif. Le séminaire de Saint Anne*, Champ social Editions, Paris.
- Pavageau P., Nascimento A. & Falzon, P. (2007). Les risques d'exclusion dans un contexte de transformation organisationnelle. *Pistes*, 9 (2), octobre 2007.
- Perraudin C., Thévenot N. & Valentin J. (2006). Sous-traiter ou embaucher ? Une analyse empirique des comportements de substitution des entreprises de l'industrie en France entre 1984 et 2003, *Documents de travail, CEE*, n°78.
- Pesqueux Y. & Tyberghein J.-P. (2009). *L'école japonaise d'organisation*. AFNOR, Saint-denis.
- Petitqueux A. (2006). Implémentation lean : application industrielle. *Techniques de l'ingénieur*. Réf. AG5195.
- Peytard J. (1995). *M. Bakhtine. Dialogisme et analyse du discours*. L'harmattan, Paris.
- Peytard J. & Moirand, S. (1992). *Discours et enseignement du français*. Hachette, Paris.
- Piaget J. (1923/2002). *Le Langage Et La Pensée Chez L'enfant*. Delachaux & Niestlé, Paris.
- Plowman L., Rogers Y. & Ramage M. (1995). What Are Workplace Studies For? In H. Marmolm, Y. Sundblad, and K. Schmidt (Editors). *Proceedings of the Fourth European Conference on Computer-Supported Cooperative Work*, September 10-14, Stockholm, Sweden.
- Pueyo V. (1999). Régulation de l'efficacité avec l'expérience : quelles questions pour la construction d'indicateurs de suivi de la production? *Actes du XXXIVe Congrès de la SELF*. Caen.
- Pueyo V. & Gaudart C. (2000). L'expérience dans les régulations individuelles et collectives des déficiences » In T.-H. Benckroun, A. Weill-Fassina (Eds), *Le travail collectif. Perspectives actuelles en ergonomie*. Éditions Octarès, Toulouse, p.257-271.
- Quillerou E. (2007). *Evaluation d'une notion empirique: la « dépendance organisationnelle »*. Mémoire de Master Recherche : Université Paul Verlaine de Metz et Nancy 2.
- Quillerou E., Morvan E, Berthet M. & Guérin F. (2008). De la « dépendance organisationnelle » aux possibilités d'agir sur son rythme de travail : comment aborder l'intensité du travail en conception ? In Ph. Négroni, & Y. Haradji (Eds.), *Ergonomie & conception. « Concevoir pour l'activité humaine »*. Actes du 43ème congrès de la SELF, Ajaccio, 17-19 septembre 2008. Editions ANACT.
- Quillerou-Grivot E., Clot Y. & Morvan E. (2010). Construction de cadres dialogiques sur le travail: Intervention en Clinique de l'activité auprès d'opérateurs de montage en îlot de production. *I Coloquio Internacional de Clinica da Actividade*, 20 au 22 octobre 2010, Sao Joao Del Rey, Brésil.
- Rabardel P. (1995). *Les hommes et les technologies, approche cognitive des instruments contemporains*. Armand Colin, Paris.
- Reille-Baudrin E. & Werthe C. (2010). Le développement du collectif : un moyen durable de prévention de la santé au travail ? *Nouvelle revue de psychosociologie*, 2, n° 10.
- Reynaud J.D. (1988). Les régulations dans les organisations : régulation de contrôle et régulation autonome, *Revue française de sociologie*, Vol.29, n°1, p.5-18.
- Reynaud J.D. (1997). *Les règles du jeu. L'action collective et la régulation sociale*. Armand Colin, Paris.
- Rizet C. & Torrente J (1998). Stratégies collectives de défense et clinique individuelle, *Le journal des psychologues*, mars, n°155.
- Rogalski J. (1994). Formation aux activités collectives, *Le Travail humain*, 57, 4, p.367-386.
- Roger J.L. (2007). *Refaire son métier. Essai de clinique de l'activité*. Eres, Toulouse.

- Rondeau R. (1980). Les groupes en crise : éléments pour une étude comparée des problèmes de la psychosociologie d'expression française, *Psychologie et sciences humaines*, Editions Mardaga, Vol.85.
- Rossi A. (2006). *Impacts de changements organisationnels sur la santé et la sécurité des opérateurs : le cas des « opérateurs tournants »*. Mémoire de Master Professionnel « Psychologie du travail et Ergonomie », Université Jules Verne de Picardie.
- Salmona M. (2010). Une pensée de l'action avec la nature et le vivant : la métis et Jean Vernant, In Y. Clot & D. Lhuilier. *Agir en clinique du travail*. Clinique du travail, Eres, Toulouse.
- St-Vincent M., Vézina N., Dufour B., St-Jacques Y., Cloutier E. (2003). La rotation des postes : ce qu'en pensent des travailleurs d'une usine d'assemblage automobile, *Pistes*, vol. 5, n°2.
- Savoyant A. (1977), Coopération et communication dans une équipe de travail, *Le Travail Humain*, tome 40, n°1, p.41-54.
- Scheller L. (2003). *Elaborer l'expérience du travail : activité dialogique et référentielle dans la méthode des instructions au sosie*. Thèse pour le doctorat de psychologie. Paris. CNAM.
- Scheller L. (2010). Transformations organisationnelles, conflits générationnels, clinique de l'activité : le cas d'un atelier industriel. *@ctivités*, 7(1), p. 62-74.
- Schmidt K. (1991). Computer Support for Cooperative Work in Advanced Manufacturing, *International Journal of Human Factors in Manufacturing*, vol. 1, 4, p. 303-320.
- Schmidt K. (1994). Coopérative work and its articulation: requirements for computer support. *Le Travail Humain*, 57(4), p. 345-366.
- Segal L.M. & Sullivan D.G. (1998). Wage differentials for temporary services work: evidence from administrative data, *Working Paper Series*, WP-98-23, Federal Reserve Bank of Chicago.
- Simmel G. (1981). *Sociologie et épistémologie*. PUF, Paris.
- Simmel G. (1908/1999). *Sociologie. Etudes sur les formes de la socialisation*. PUF, Paris.
- Simonet P., (2009). L'examen méthodique d'un geste de métier pour une prévention durable des TMS : une intervention en clinique de l'activité. *Pistes*, 11(2).
- Simonet P., Caroly S. & Clot Y. (2011). Méthodes d'observation de l'activité de travail et prévention durable des TMS : action et discussion interdisciplinaire entre clinique de l'activité et ergonomie. *@ctivités*, 8(1).
- Sitri F. (1998). *Un modèle d'objet de discours dialogique, entre thématization et reprise. Étude de situations trilogales orales*, Thèse de doctorat, université Paris-III Sorbonne Nouvelle.
- Sitri F. (2003). *L'objet du débat. La construction des objets de discours dans des situations argumentatives orales*. Presses Sorbonne Nouvelle, Paris.
- Six F. & Vaxevanoglou X. (1993). Les aspects collectifs du travail. *Actes du XXVIIe Congrès de la SELF*.
- Sznelwar L.I., Mascia F.L. & Bouyer G. (2006). L'empêchement au travail : une source majeure de TMS ? *@ctivités*, vol.3, n°2, p. 27-44.
- Teiger C. & Laville A. (1989). *Expression des travailleurs sur les conditions de travail*. Collection du Laboratoire d'ergonomie et de neurophysiologie du travail du CNAM, n°100, 2 tomes, Paris.
- Terssac G. de (1992). *Autonomie dans le travail*. Paris: PUF.
- Terssac G. de (1998). Le travail d'organisation comme facteur de performance. *Les cahiers du changement*, n°3, p.5-14.
- Terssac G. de (2002). *Le travail : une aventure collective. Recueil de textes*. Toulouse : Octares.

- Terressac G. de (2003). Travail d'organisation et travail de régulation. In G. De Terressac, (dir.), *La théorie de la régulation sociale de Jean-Daniel Reynaud, Débats et Prolongements*. La Découverte, Paris, p.121-134.
- Terressac G. de (2006). Pour une sociologie des activités professionnelles. In A. Bidet, A. Borzeix, T. Pillon, G. Rot, F. Vatin (éds.), *Sociologie du travail et activité*. Collection Travail, Octarès, Toulouse, p.191-207.
- Terressac G. de & Lalande K. (2002). *Du train à vapeur au TGV : sociologie du travail d'organisation*, Le Travail Humain, PUF, Paris.
- Thébaud-Mony A. (2000). *L'industrie nucléaire : sous-traitance et servitude*, INSERM-EDK, Paris.
- Thébaud-Mony A. (2003). Réparer les atteintes liées au travail ? Rapports sociaux, droits et pratiques institutionnelles, *Sciences sociales et santé*, 2003, 21(4), p.105-113.
- Théry L. (2010). Toyota : rappels à la pelle, *Santé & Travail*, N°71, juillet 2010.
- Tran Van A. (2010). *Pratique collective de l'intervention ergonomique : comment les ergonomes font-ils pour travailler ensemble ? L'exemple de la pratique des ergonomes consultants*. Thèse de Doctorat Ergonomie. Université de Bordeaux 2.
- Ughetto P. (2007). *Faire face aux exigences du travail contemporain. Conditions de travail et management*. Editions de l'ANACT, Lyon.
- Ughetto P. (2009). Le travail à l'ère des procédures dans le capitalisme contemporain : la qualité de service contractualisée dans le logement social, entre "machines" et place laissée au travail. *Communication au 21e congrès de la SASE*, Paris, 16-18 juillet.
- Valeyre A. (2007). Les conditions de travail des salariés dans l'Union européenne à quinze selon les formes d'organisation, *Travail et emploi*, n°112, p. 35-47.
- Vaxevanoglou X., Six F., Merchi M. & Frimat P. (1993). A propos du travail collectif sur les chantiers du BTP, In X. Vaxevanoglou & F. Six. Les aspects collectifs du travail. *Actes du XXVIIe Congrès de la SELF*.
- Veltz P. & Zarifian P. (1993). Vers de nouveaux modèles d'organisation. *Sociologie du travail*, n°1, p.3-25.
- Vermersch P. (1994). *L'entretien d'explicitation*. ESF, Paris.
- Verret M. & Creusen J. (1996). *La culture ouvrière*. L'Harmattan, Paris.
- Vézina N. (2001). La pratique de l'ergonomie face aux TMS: ouverture à l'interdisciplinarité. *Comptes-rendus du 36ième Congrès de la SELF et du 32ième congrès de l'Association canadienne d'ergonomie*, Montréal, p. 44-60.
- Vézina N. (2003). La rotation, est-ce une solution? *Pistes*, vol. 5, n°2.
- Vézina N., Prévost J., Lajoie A., Beauchamp Y. (1999). Élaboration d'une formation à l'affilage des couteaux : le travail d'un collectif, travailleurs et ergonomes. *Pistes*, vol. 1, 1, p.19.
- Volkoff S. (2008). L'intensification du travail "disperse" les problèmes de santé. In G. de Terressac, C. St-Martin & C. Thebault (Eds.), *La précarité : une relation entre travail, organisation et santé*, p. 29-40. Octares, Toulouse.
- Vygotski L. (1925/1994). Le problème de la conscience dans la psychologie du comportement (F. Sève, trad.). *Société française*, 50, 35-47.
- Vygotski L. (1934/1997). *Pensée et langage*. Traduction F. Sève. 3ème édition. La Dispute, Paris.
- Vygotski L. (1931/1978). *Mind in society: The Development of Higher Psychological Processes* : Harvard University Press, Cambridge.
- Vygotski L. (1925/1994). *Défectologie et déficience mentale*. Delachaux et Niestle, Lausanne.

- Vygotski L. (1926/2010). *La signification historique de la crise en psychologie*. La Dispute, Paris.
- Vygotski L. (1925/2003). *Conscience, inconscient, émotions*. La Dispute, Paris.
- Wallon H. (1942/1970). *De l'acte à la pensée*. Flammarion, Paris.
- Wallon H. (1983). *Les origines du caractère chez l'enfant*, PUF, Paris.
- Weill-Fassina A. & Benchekroun T. (2000). *Le travail collectif : perspectives actuelles en ergonomie*. Octarès Editions, Toulouse.
- Wisner A. (1993). L'émergence de la dimension collective du travail. *Actes du 27e congrès de la SELF*. Octarès Editions, Toulouse. p. 173-183.
- Womack J. (1996). The psychology of lean production. *Applied Psychology, An international Review* 45(2). p.119-122.
- Womack J. P. Jones D. T. & Roos D. (1990). *The Machine That Changed The World : How Lean Production Revolutionized the Global Car Wars*, S. & Schuster, London.
- Womack J. & Jones D. (2005). *Système Lean: penser l'entreprise au plus juste*. Village Mondial.
- Yvon F. (2003). *Stress et Psychopathologie du Travail. La Fonction Psychologique du Collectif*. Thèse pour le Doctorat en psychologie. CNAM, Paris.

## Liste des tableaux, figures et annexes

<u>Figure 1</u> : schéma des déterminants et facteurs de risques de TMS.....	53
<u>Figure 2</u> : Schéma explicatif de la relation de sous-traitance et des flux de marchandises et d'informations entre les trois entreprises. ....	81
<u>Figure 3</u> : chronologie des différentes étapes de l'intervention (Quillerou-Grivot, Clot & Morvan, 2010) .....	89
<u>Figure 4</u> : schéma simplifié de la cellule de montage-assemblage de pare-chocs (4 000 m <sup>2</sup> ) au sein de l'entreprise de logistique automobile (32 000 m <sup>2</sup> ).....	95
<u>Figure 5</u> : méthodologie d'intervention centrée sur l'activité des opérateurs de montage de pare-chocs (Quillerou-Grivot, Clot & Morvan, 2010) .....	116
<u>Figure 7</u> : illustration d'un moment de l'auto-confrontation croisée entre M. SA et Mme CO .....	130
<u>Figure 8</u> : illustration de la manière de porter le pare-choc à l'encyclage par M. FB.....	133
<u>Figure 9</u> : illustration de la manière de porter le pare-chocs à l'encyclage par M. BD.....	133
<u>Figure 10</u> : illustration d'un moment de l'auto-confrontation croisée entre M. BD et M. FB134	
<u>Figure 11</u> : chronologie des séances de travail en comité de pilotage.....	143
<u>Figure 11</u> : Schéma des rapports de l'activité instrumentée (Fernandez, 2004a, p. 141) .....	195
-----	
<u>Tableau 1</u> : tableau récapitulatif des informations concernant le groupe d'opérateurs volontaires .....	126
<u>Tableau 2</u> : nombre d'occurrence des « appels à autrui » et du type d' « appel à autrui » (DRD ou DRI) dans chaque ACS .....	160
<u>Tableau 3</u> : nombre d'occurrence des « appels à autrui » et du type d' « appel à autrui » (DRD ou DRI) dans chaque ACC .....	161
-----	
Annexe 1 : Proposition d'intervention à l'entreprise .....	255
Annexe 2 : Formalisme des « appels à autrui » en auto-confrontations simples .....	258
Annexe 3 : Formalisme des « appels à autrui » en auto-confrontations croisées.....	259

## Annexes

# Annexe 1 : Proposition d'intervention à l'entreprise



## *Proposition d'intervention : Travail collectif en « îlot de production » chez (entreprise logistique)*



### **Commande de l'entreprise :**

La commande est émise par le responsable du Bureau des Méthodes. Son questionnement se tourne sur la conception et les changements organisationnels lors de la mise en place de nouveau projet en production :

Comment mieux concevoir des situations de travail en « îlot de production » ?

Comment intégrer la question de la santé dans les choix organisationnels et de conception pour des situations de travail de type « îlot de production » ?

### **Contexte :**

Une étude avait été menée en 2007 sur le travail de montage-assemblage de pare-chocs. Nous avons constaté qu'une des particularités de cette situation de travail en « îlot de production » portait sur l'existence d'un « rythme collectif » et sur l'élaboration d'un « mouvement collectif », nécessaires pour mener à bien le travail. Les résultats montraient la pénibilité du travail en îlot de production mais également la présence de régulations collectives qui permettent de pallier aux difficultés quotidiennes (exemple : changer la répartition des tâches en fonction des difficultés de chacun). Cependant, ces régulations que mettent en place les opérateurs ne sont pas toujours possibles à mettre en œuvre et ne sont pas toujours en faveur de leur santé.

Les opérateurs rencontrent des difficultés à construire et à maintenir un collectif de travail. Or, le collectif est l'essence même du travail en îlot de production. Son efficacité tient au fait de parvenir ensemble aux objectifs, avec une forte coordination des gestes. Comment aider les opérateurs à former un collectif, en tant qu'ensemble de personnes ayant des règles communes, une reconnaissance des compétences de chacun et une confiance réciproque, qui participe à la santé de chacun ?

Au regard de la précédente étude, nous proposons de centrer notre intervention sur **les ressources nécessaires à la prévention des risques professionnels**. Les ressources collectives sont des moyens très puissants pour assurer la santé des salariés. Cependant ces ressources doivent être organisées et avoir les moyens de jouer leur rôle protecteur. Il paraît alors nécessaire de créer les conditions pour que ces opérateurs mettent en place des règles leur permettant de protéger leur santé et de développer l'efficacité dans leur travail. Il s'agit alors de travailler avec les opérateurs sur l'élaboration de règles collectives et de gestes leur permettant de faire face aux changements.

Ainsi, la mise en place de ce travail avec les opérateurs pourrait leur permettre d'apporter aux concepteurs des moyens de tenir compte de leur activité.



## Objectifs

Mettre en place un dispositif pour construire de nouveaux moyens d'action et développer des ressources au sein de l'entreprise, visant la prévention des risques professionnels.

- ➔ Aider un collectif à transformer les activités porteuses de risque pour leur santé et à développer un travail de coopération pour une meilleure efficacité collective.
- ➔ Aider les concepteurs à prendre en compte le travail des opérateurs dans les projets à venir.

## Méthode

Mettre en place une co-analyse du travail entre les travailleurs et l'intervenant pour accompagner les transformations des situations de travail et préserver la santé.

Trois étapes :

- **1ère étape** : *\*Observer le travail des opérateurs et leur hiérarchie pour comprendre la situation actuelle et les réorganisations*

*\*Constituer un collectif de volontaires pour réaliser la co-analyse*

*\*Filmer des moments précis de travail (choisis avec le collectif de travail)*

*Repérage de gestes quotidiens, d'une opération, etc. qui pourrait être l'objet de discussion (façons de faire et de dire différentes d'une personne à l'autre).*

- **2ème étape** : *\*Réaliser des auto-confrontations<sup>33</sup> simples*

*La méthode par auto-confrontation simple (1 opérateur confronté à son activité filmée) permet à l'opérateur de prendre conscience de sa façon de travailler et d'en faire des commentaires. Cette méthode a pour objectif de maintenir une réflexion sur sa propre activité pour ensuite en discuter avec ses collègues.*

*\*Réaliser des auto-confrontations croisées*

*La méthode par auto-confrontation croisée (2 opérateurs confrontés à l'activité filmée de l'un puis de l'autre) permet la mise en débat entre collègues sur des manières de faire, des règles de l'entreprise, collectives et/ou personnelles dans l'objectif de ré-élaborer d'autres règles pour intégrer les nouveaux, être efficace et protéger leur santé.*

- **3ème étape** : *\*Restituer l'analyse à tous les opérateurs puis aux concepteurs*

*Cette étape est aussi importante que les autres car elle devrait permettre aux différents acteurs de se saisir de l'analyse pour faire perdurer ce travail sans l'intervenant.*

## Périodes d'intervention proposées :

- octobre à janvier 2008 pour la préparation et la mise en place de l'intervention
- janvier à mai 2009 pour les observations et le choix des séquences à filmer
- mai à décembre 2009 pour les auto-confrontations avec les opérateurs
- janvier à mai 2010 pour les restitutions et l'initiation d'un travail de co-analyse avec les concepteurs (?)

---

<sup>33</sup> Auto-confrontation : entretien mené à partir d'un enregistrement (vidéo, audio, de données physiologiques, etc.) de l'activité de travail du salarié.

**Intervenant de l'INRS :**

Edwige Quillerou (doctorante)

**Conditions d'organisation de l'intervention :**

- Constitution d'un comité de pilotage pour un suivi de l'intervention avec différents membres de l'entreprise (direction, bureau des méthodes, opérateurs, CHSCT, etc.), de l'INRS, de la CRAM et le directeur de thèse du CNAM.
- Accords sur des règles de confidentialité (pour l'entreprise et pour les salariés) et sur les aménagements temporels et matériels pour les observations filmées et la mise en place des auto-confrontations.

*A noter*

*Cette proposition d'intervention reflète pour l'instant les intentions du chercheur-intervenant. Or l'intervention est un processus dynamique où les choses peuvent évoluer au fur et à mesure. L'orientation de la problématique à traiter peut être retravaillée pour être orientée vers d'autres aspects pour deux raisons essentiellement :*

- des difficultés dans la mise en place de la méthode,*
- d'autres points à approfondir révélée par la co-analyse.*

## Annexe 2 : Formalisme des « appels à autrui » en auto-confrontations simples

## Annexe 3 : Formalisme des « appels à autrui » en auto-confrontations croisées

**Edwige QUILLEROU-GRIVOT**  
**Fonction psychologique et sociale  
du collectif pour la santé au travail :**  
**le cas de l'activité d'opérateurs de  
montage automobile**

## Résumé

Cette thèse s'intéresse au travail collectif d'opérateurs de montage travaillant en « îlot de production » et à la construction de la santé dans ce contexte de transformations du monde ouvrier. Lors d'une intervention dans une entreprise de logistique, dernier maillon de la chaîne de sous-traitance de l'industrie automobile, nous avons proposé d'installer un cadre clinique de l'activité en psychologie du travail. Ainsi, les opérateurs volontaires ont pu découvrir combien les expériences des autres - même ceux croisés ponctuellement de par le turn-over des intérimaires - et les débats autour des façons de faire des collègues, pouvaient devenir une ressource pour leur propre travail. Malgré la difficulté de maintenir un travail de co-analyse avec un fort turn-over, les opérateurs ont aussi pris conscience de la fonction sociale de leur collectif au sein de l'entreprise, lors du dernier comité de pilotage de notre intervention. Ce double processus psychologique et social de la fonction du collectif chez les opérateurs leur permet de créer de nouvelles manières de transformer le travail, participant ainsi au développement de leur santé.

Mots clés : collectif de travail, îlot de production, industrie automobile, fonction psychologique du collectif, fonction sociale du collectif, santé au travail.

## Abstract

This thesis speaks about collective work of the operators of assembly in modular manufacturing unit and health building in this context of industrial work transformations. During an intervention in a company of car logistics, the last link of the chain of subcontracting at car industry, we proposed them to construct a clinical frame of activity in work psychology. So, volunteers' operators were able to discover how much the experiences of the others - even those crossed punctually due to the turnover of the temporary workers - and the debates around the manners to make the other colleagues could become a resource for their own work. In spite of the difficulty to maintain a work of co-analysis with temporary operators, the operators could also became aware of their collective social function, during the last steering committee of our intervention. This double psychological and social process of the collective function at the operators allows creating new ways to transform their work, so participating in the development of their health.

Keywords: working collective, modular manufacturing unit, car industry, collective psychological function, collective social function, health at work.