HAL
open science

Activité de conception industrielle, dialogue professionnel et santé au travail

Rossitza Kaltchéva, Katia Kostulski

To cite this version:

Rossitza Kaltchéva, Katia Kostulski. Activité de conception industrielle, dialogue professionnel et santé au travail. 55e congrès de la SELF. L'activité et ses frontières – Penser et agir sur les transformations de nos sociétés, Revue @ctivités (SELF), Jan 2021, Paris (en ligne), France. hal-03257817

HAL Id: hal-03257817

https://cnam.hal.science/hal-03257817v1

Submitted on 11 Jun 2021

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.

LA REVUE ACTIVITÉS PARIS
55ème CONGRÈS SELF
L'activité et ses frontières
Penser et agir sur les transformations de nos sociétés

EBSCOhost
The full text of SELF congresses proceedings in Ergonomics Abstracts is included in Academic Search Ultimate on EBSCOhost ™

www.ergonomie-self.org → Ergonomics abstract

Activité de conception industrielle, dialogue professionnel et santé au travail

Rossitza Kaltchéva & Katia Kostulski

Centre de recherche sur le travail et le développement – CRTD, 41, rue Gay Lussac, 75005 Paris ; rkaltcheva@gmail.com

Résumé

Cette contribution explore un axe de recherche qui met en lien, d'une part, la possibilité pour les professionnels de l'ingénierie d'un constructeur automobile français de faire œuvre commune et, de l'autre, leur santé au travail. L'hypothèse sous-jacente est celle d'un rôle fondamental du dialogue professionnel dans ce processus. À partir d'une perspective d'intervention et de recherche en psychologie du travail et, plus précisément en Clinique de l'Activité, la contribution rend compte du développement d'une situation initiale d'isolement professionnel vers la possibilité pour les concepteurs de s'inscrire dans une histoire professionnelle commune. Par la mise en place d'un dispositif dialogique idoine sur la qualité du travail (DQT), cette possibilité se développe à de multiples niveaux – subjectif, intersubjectif, collectif, historique – au moyen du dialogue entre pairs. Celui-ci apparaît ainsi fonder l'efficience et la santé professionnelles.

Mots-clés : qualité du travail, relations industrielles, conception du travail et organisation pour la santé et la sécurité, attitudes au travail et satisfaction au travail.

Activity of Industrial Design, Professional Dialogue and Occupational Health

Abstract

This contribution proposes to explore a focus of research, which aims to relate the possibility for workers in the sector of car industrial design to co-operate with the others, on the one hand, and on the other hand, their occupational health. The assumption put forward is that professional dialogue plays a vital role for this process. From an intervention and research perspective in work psychology, and more precisely in activity clinic, the contribution accounts for a development from an initial situation of isolation at work towards the possibility for the workers to place themselves in a common professional story. Through the deployment of a suitable dialogical process focusing on the quality of work (in French, *Dialogue sur la Qualité du Travail*, DQT), this possibility increases at multiple levels - subjective, intersubjective, collective and historical – by means of professional dialogue. The latter can therefore be considered as the basis for efficiency and health at work.

Keywords: quality of working life, industrial relations, work design and organisation for health and safety, job attitudes and job satisfaction.

*Ce texte original a été produit dans le cadre du congrès de la Société d'Ergonomie de Langue Française qui s'est tenu à Paris, les 11, 12 et 13 janvier 2021. Il est permis d'en faire une copie papier ou digitale pour un usage pédagogique ou universitaire, en citant la source exacte du document, qui est la suivante :

Kaltchéva, R. & Kostulski, K. (2021). Activité de conception industrielle, dialogue professionnel et santé au travail. Actes du 55ème Congrès de la SELF, L'activité et ses frontières. Penser et agir sur les transformations de nos sociétés. Paris, 11, 12 et 13 janvier 2021

Aucun usage commercial ne peut en être fait sans l'accord des éditeurs ou archiveurs électroniques. Permission to make digital or hard copies of all or part of this work for personal or classroom use is granted without fee provided that copies are not made or distributed for profit or commercial advantage and that copies bear this notice and the full citation on the first page.

INTRODUCTION

Cette contribution cherchera à mettre l'accent sur un axe de réflexion autour de la santé au travail dans l'ingénierie industrielle, fondé sur la possibilité ou l'impossibilité pour les professionnels de faire œuvre collectivement. Ici, la conception de la santé convoquée sera celle de Georges Canguilhem (2013) qui appréhende la santé en terme de *normativité*. En lien avec celle-ci, notre propre perspective en psychologie du travail, à savoir la Clinique de l'Activité, tend à regarder le travail d'un point de vue duel : celui, de l'ergonomie de langue française mais aussi, celui de la psychologie historico-développementale. Ainsi, l'activité de conception industrielle sera envisagée *en lien avec le sujet au travail, ses objets, ses destinataires et ses instruments*. Mais également, elle sera considérée comme étant *prise dans une architecture de métier* (Kostulski, K., Clot, Y., Litim, M., & Plateau, S., 2011) où la possibilité de s'inscrire dans une histoire professionnelle, relie potentiellement l'activité de chacun aux manières de faire historiques du milieu professionnel. Notre propos cherchera à illustrer **le rôle fondamental du dialogue professionnel pour le développement de cette possibilité de faire histoire commune dans le milieu de l'ingénierie industrielle, possibilité qui potentialise la normativité des professionnels et, donc, leur santé**.

Ainsi, seront d'abord brièvement exposés quelques repères théoriques qui sous-tendent notre propos. Ensuite, sera présentée en substance l'intervention de terrain dans laquelle trouve sa genèse la présente recherche. Par la suite, sera mobilisé un exemple d'analyse qui tend à illustrer notre point de vue. Enfin, nous pointerons nos constats sur la base de l'analyse menée.

1. SANTÉ, MÉTIER, DIALOGUE PROFESSIONNEL - QUELQUES REPÈRES THÉORIQUES

Canguilhem définit la **normativité** en tant que capacité des individus à « suivre de nouvelles normes de vie » (2013, par. 36) ainsi qu'à « instituer d'autres normes dans d'autres conditions » (2013, par. 4). Cette normativité apparaît comme un pouvoir de l'individu à se mouvoir dans le monde - en suivant des normes de vie instituées -, mais aussi, d'agir sur le monde au travers de la création de normes nouvelles. Pour ce même auteur, **la santé** de l'individu, serait à la fois : « possibilité de dépasser la norme » ; « possibilité de tolérer des infractions » à la norme ; mais aussi, possibilité « d'instaurer de nouvelles normes dans des situations nouvelles » (Canguilhem, 2013, par. 30). Un sujet en bonne santé serait, en quelque sorte, un sujet qui « endure » la norme – en étant capable de vivre des écarts à la hausse ou à la baisse –, mais aussi, qui « agit » sur la norme – en instituant des normes nouvelles. Par conséquent, selon Canguilhem, la santé se joue dans la capacité de l'individu d'instaurer et de suivre de nouvelles normes, en somme, d'être normatif, c'est-à-dire créateur de nouvelles normes, dans des situations variables. De ce fait, pour lui, la santé et la normativité, qui fonde la première, apparaissent comme des capacités individuelles.

En Clinique de l'Activité, nous mobilisons la théorie de la santé, promue par Canguilhem, afin d'étayer une position théorique qui stipule qu'un développement du pouvoir d'agir des sujets est aussi une normativité retrouvée et, par conséquent, source de santé (Clot, 2008). Néanmoins, la normativité – au sens d'une capacité d'un individu en bonne santé -, décrite par Canguilhem, nous l'envisageons comme étant fondamentalement collective et intimement liée à la fluidité des rapports entre **les quatre instances du métier**.

Une première instance du métier serait sa dimension *transpersonnelle*, caractérisée par une histoire professionnelle vivante « qui se poursuit et dont chacun se sent comptable » (Clot, 2008, p. 13). Une deuxième dimension du métier serait *impersonnelle*, « à savoir la conception du travail, sa prescription et l'organisation des tâches » (Kostulski, 2011, p. 134). Ensuite, l'instance *interpersonnelle*, renvoie à l'activité personnelle des professionnels et aux dialogues qu'ils ont l'occasion de conduire sur le réel du travail pour entretenir leur métier (Kostulski, 2011, p. 134). Enfin, l'instance *personnelle*, elle, « se définit en tension avec les trois autres : en tant que professionnel, j'incarne mon métier comme une activité singulière » (Kostulski, 2011, p. 134). De la fluidité de leurs rapports et de la réalité de ces derniers dépend, selon les théorisations en Clinique de l'Activité, la vitalité du métier qui peut alors soutenir chacun face à ses tâches et activités concrètes.

Ici, l'individu est considéré en tant que sujet au travail, dont la capacité à agir sur son milieu, est gagnée auprès des autres (Clot, 2008).

Ainsi, la normativité et donc, la santé des sujets se joue dans leur capacité à réaffecter la prescription, organisatrice du travail et productrice de normes. Or, « cette capacité de réaffectation de la prescription, repose d'abord sur la possibilité pour les professionnels d'ancrer leurs arguments » (Kaltchéva, 2019, p. 304) dans « les thèmes génériques et historiques du métier » (Kostulski, 2011, p. 83). Et, cet ancrage-là, ce point de vue professionnel - argumenté techniquement et inscrit dans une histoire professionnelle -, se construit dans **les dialogues concrets, réalisés avec les pairs**. C'est à cette condition seulement qu'un sujet - parce qu'il partage avec d'autres une histoire professionnelle commune, fondée sur des dialogues autour du travail - peut être normatif, en agissant sur la prescription et les normes, et en travaillant ainsi en bonne santé.

2. UNE INTERVENTION QUI CHERCHE À SOUTENIR LE DIALOGUE SUR LES CONFLITS DE CRITÈRES DE QUALITÉ DU TRAVAIL DE CONCEPTION

Contexte initial de l'intervention de terrain

Ce travail de recherche s'ancre dans une intervention de terrain, conduite dans le centre d'ingénierie d'un constructeur automobile français, à la demande initiale de la direction générale de l'entreprise. Cette demande faisait suite à un différend très aigu entre la direction et l'un des syndicats représentatifs de l'entreprise. Le différend portait sur la pertinence des actions de l'entreprise dans le domaine des conditions de travail. C'est dans ce contexte que l'équipe de recherche de Psychologie du Travail et Clinique de l'Activité du Cnam a alors été sollicitée[1].

Après une première année de travail avec la direction générale et les organisations syndicales (OS), il a été convenu **d'expérimenter ensemble un nouveau dialogue social, relié aux difficultés réelles du travail**, d'abord, dans une usine de montage des

[1] Initialement, l'équipe dédiée à l'intervention était composée de cinq membres de l'équipe de recherche.

véhicules (Bonnefond, 2016) et, pour ce qui nous concerne, dans le centre de conception de l'entreprise (Kaltchéva, 2019). C'est autour de cette commande que pendant trois années (entre novembre 2013 et novembre 2016), nous sommes intervenus[2] auprès d'une équipe de huit techniciens du secteur de l'étanchéité au sein de la direction du développement des véhicules du constructeur automobile. L'intervention a impliqué une soixantaine de professionnels volontaires : des techniciens et des ingénieurs, la ligne hiérarchique, les OS représentatives, la médecine du travail et la direction de l'entreprise.

La méthodologie de l'intervention a consisté à former un collectif de professionnels de première ligne qui a réalisé des analyses d'activités - observations d'activités, autoconfrontations simples et croisées (Clot, Faïta, Fernandez & Scheller, 2000), réunions de travail collectives - autour de six situations de travail concrètes. Sur la base de ces situations de travail analysées, tous les protagonistes de l'entreprise ont été impliqués dans un dispositif dialogique idoine de Dialogue sur la qualité du travail (DQT). Dans le cadre de ce dispositif, des comités de suivi locaux et nationaux (CSL, CSN[3]) avaient pour fonction de mettre en lien le dialogue social - entre OS et direction - aux difficultés du travail réel, exemplifiées par les situations de travails analysées par le collectif de techniciens.

De l'isolement professionnel vers la possibilité de s'inscrire dans une histoire professionnelle commune

L'intervention s'est déroulée en deux phases. La première, a recouvert la période entre janvier 2014, date de notre entrée sur le terrain de l'intervention, et novembre 2015, époque à laquelle a débuté la seconde phase par les premières tentatives de formalisations du dispositif dialogique. Elle s'achèvera en novembre 2016.

La première phase s'est caractérisée par un travail clinique intense avec le collectif d'analyse et toute la ligne hiérarchique. Elle a permis de toucher du doigt le fonctionnement ordinaire de l'entreprise qui laisse en dehors des ordres du jour des instances de décisions ordinaires les problèmes du travail quotidien et porte ainsi potentiellement atteinte à la santé et à l'efficience professionnelles.

L'isolement professionnel auquel s'est heurtée notre action clinique sur ce terrain d'intervention – dû sans doute en partie à des singularités de l'activité de conception (Kaltchéva, 2019) mais aussi, à des modes organisationnels propres à l'ingénierie industrielle (Goussard, 2011) -, désarmait la capacité des professionnels à dire « non » à des arbitrages qu'ils jugeaient de qualité insuffisante. Ainsi, chacun des professionnels faisait face seul aux problèmes quotidiens du travail, dont l'efficience dégradée entamait la fierté professionnelle. Les problèmes vécus par les techniciens étaient difficiles à dire et à expliciter. De plus, ces problèmes n'étaient pas spontanément vus comme tels par les collègues.

L'isolement était tel que pour faire de l'analyse du travail dans ce milieu, il a d'abord fallu s'intéresser au travail des personnes. Ceci, pour chercher ensuite à sortir de chaque histoire personnelle et à installer ainsi le travail clinique sur le plan de l'histoire professionnelle du métier.

C'est dans ces conditions qu'a été posée l'hypothèse de travail opérationnelle **d'une nécessité de soutenir les dialogues autour des conflits de critères tels que vécus dans l'activité de chacun afin d'organiser les conditions d'amélioration des arbitrages et ainsi d'agir simultanément sur la qualité du travail et sur la santé**.

Les développements notables, suite au travail réalisé dans le cadre de l'intervention, étaient, d'un côté, des tentatives d'actions de certains techniciens sur les problèmes portés au départ par un collègue et, de l'autre, des prises de parole de chaque technicien, déployant des points de vue techniquement argumentés.

La deuxième phase a recouvert la période allant de novembre 2015 à novembre 2016. Elle a été caractérisée par le début d'un travail de formalisation d'un dispositif dialogique pour aller dans le sens d'une restauration de la capacité des professionnels à dire « non » à des arbitrages faibles, de leur point de vue.

A partir de décembre 2016, une tentative de transposition du dispositif dialogique expérimenté a été engagée par la direction de l'ingénierie. Les modalités concrètes de ce déploiement n'ont pas permis une véritable institutionnalisation du dispositif dialogique au sein de l'ingénierie, contrairement au secteur du montage en usine (Bonnefond, 2016). Néanmoins, les développements organisés par ce dispositif au sein du centre de conception, pendant les trois années de l'intervention, amènent à mettre en lien le recul de l'isolement professionnel, le développement la capacité des techniciens à œuvrer collectivement et la fonction fondamentale du dialogue professionnel dans ce processus.

Ainsi, sur ce terrain, il y a eu un mouvement d'une impossibilité pour les professionnels de s'opposer à des arbitrages de mauvaise qualité, vers la possibilité pour eux de s'inscrire dans une histoire professionnelle commune. D'une part, l'impossibilité initiale semble organisée par l'isolement effectif des professionnels dans la foule de collègues dont ils sont entourés dans leur espace de travail au quotidien. De l'autre, la restauration des capacités de faire œuvre collectivement semble ici trouver des ressorts dans l'histoire commune que les techniciens partageaient désormais. Et cette capacité recouvrée se réalisait dans des prises de paroles en comité où les professionnels étaient en apparence seuls à défendre leur point de vue mais en réalité, habités, *accompagnés en leur for intérieur*, par les dialogues menés avec leurs collègues.

C'est en ce sens que nous portons ici l'idée d'une restauration de la possibilité pour les techniciens de s'inscrire dans une histoire professionnelle commune, en lien avec un recul de l'isolement professionnel (Kaltchéva, 2019). L'hypothèse sur laquelle repose notre constat clinique est celle d'un rôle fondamental du dialogue professionnel dans cette possibilité pour les techniciens d'avoir le sentiment de contribuer à une histoire commune et, par conséquent, dans la préservation de leur santé.

3. D'UN RAPPORT DÉFENSIF À L'OBJET DU TRAVAIL VERS UN SENTIMENT DE FIERTÉ PROFESSIONNELLE

[2] Pour pouvoir conduire la suite de l'intervention, l'équipe de recherche dédiée s'est étoffée par l'association à cette intervention d'un autre membre de l'équipe de recherche et nous-mêmes, au moyen d'une Convention industrielle de formation par la recherche (CIFRE).

[3] Huit Comités de suivi locaux (CSL) et trois Comités de suivi nationaux (CSN) ont été organisés durant l'intervention.

Nous nous appuierons ci-dessous sur des éléments de données cliniques, issus de l'une des six situations de travail analysées par le collectif de techniciens, dans le cadre du dispositif d'intervention.

Des « bouts de mousses » vers un « outil d'analyse pour nous »

Contexte de la situation de travail « Mousses »

Historiquement, les pièces conçues dans le secteur de l'étanchéité, s'adaptent à la conception qui préexiste dans le secteur de la tôlerie. L'origine de la situation de travail « Mousses », se trouvait dans cette adaptation « historique » des pièces d'étanchéité à celle du secteur de la tôlerie. En effet, des modifications tardives des pièces d'étanchéité, entrainées par des modifications sur la tôlerie, avaient amené à une impossibilité de livrer à temps[4] les pièces[5] physiques de l'étanchéité pour la réalisation d'essais aéroacoustiques[6].

En conséquence, pour pouvoir réaliser ces essais, le service acoustique avait demandé à l'équipe étanchéité de fournir des pièces « maquettées », c'est-à-dire, des pièces sur lesquelles sont collés des bouts de mousses, tentant de simuler les pièces physiques en retard. Historiquement, travailler à rajouter des mousses, renvoie les techniciens de l'étanchéité à l'échec d'une conception qui se doit d'être propre, au sens où, elle est soigneusement préparée, organisée et réalisée. Néanmoins, lorsque les maquettages - réalisés à l'aide de mousses - simulent efficacement les pièces en retard, ils permettent la réalisation de l'essai et, en cas de résultats probants, le passage du jalon.

Charles - nouvellement arrivé dans l'équipe étanchéité mais ayant une solide expérience professionnelle en tant qu'acousticien - avait alors émis le souhait de travailler avec Jean - alors en charge du projet en question - autour de ce qui allait ultérieurement être nommé, dans le cadre du dispositif d'intervention, le problème « Mousses ». Avec l'accord de Jean, le travail clinique a pu s'engager.

Un film d'activité a été réalisé au cours du déplacement des deux techniciens au centre d'essai où ils allaient réaliser les maquettages des pièces en y apposant six mousses. Suite à cette première séance de maquettage, le service acoustique avait demandé le rajout de quatre nouvelles mousses. Jean et Charles s'y étaient de nouveau rendus et avaient maquetté ces nouvelles mousses. Le lendemain de cette deuxième journée de maquettage, Jean et Charles, s'engageaient dans des analyses en autoconfrontations simples et croisées.

Maquetter des mousses à contrecœur

Lors de l'entretien en autoconfrontation simple, en se voyant procéder à un maquettage laborieux, Charles qualifie son activité de « *rafistolage* » et il explique : « *ce que l'on fait, c'est du bricolage ! Maintenant, je me rends compte, là, on est en train de faire du bricolage* ! ». Ce maquettage complexe a impliqué ensuite un montage très difficile de la pièce, équipée avec les mousses, sur la porte du véhicule. Jean et Charles s'y mettent à deux pour installer les pièces maquettées. En s'observant faire, Charles dit : « *il n'y a pas de termes, il n'y a pas de mots, quand je vois tout ça, je suis un peu dépité, il n'y a pas de termes pour dire ce que l'on est en train de faire, c'est fou, quand on... quand on est dedans, on s'en rend pas compte !* ». Après avoir étudié de près, lors de l'entretien mené par l'intervenant, les conséquences des deux options « *maquetter* » ou « *ne pas maquetter* », Charles énonce : « *je pense que l'on ne devrait plus faire ça aujourd'hui !* » .

S'affranchir des bouts de mousses

Lors de l'entretien en autoconfrontation croisée, en visionnant le difficile montage de la pièce sur la voiture que les deux techniciens peinent à faire ensemble, Jean formule sa propre appréciation de la situation : « *on galère, on galère pas mal...* ». Charles approuve et prend position, en énonçant : « *Ca, ça, je ne le ferai plus !* », ce qui ne manquera pas d'étonner Jean. Dans la suite de l'entretien, une vive discussion s'engage entre les deux techniciens - Jean faisant valoir l'utilité de ces maquettages pour le service acoustique et pour le véhicule, au final. Charles, lui, argumentait afin de démontrer le caractère vain de ces maquettages, dont la qualité de réalisation ne permettait pas, selon lui, de mimer efficacement les pièces physiques en retard et remettait ainsi en cause le résultat-même de l'essai. A l'issue de cet entretien, tous deux négocieront avec le service acoustique pour qu'il réalise lui-même la troisième séance de maquettage. Jean et Charles allaient s'y rendre pour apporter leur aide au montage des pièces maquettées.

Un montage vidéo de cet entretien en autoconfrontation croisée a été réalisé par l'intervenante et validé par Charles et Jean. Il a ensuite été présenté à leurs collègues de l'étanchéité dans le cadre des réunions régulières du collectif d'analyse. Il n'a pas suscité de mobilisation, ni même de réactions de la part des collègues.

Ce montage, peu modifié et, encore une fois, validé par les deux techniciens, a été présenté au cours du 2ème CSL (Comité de Suivi Local) en juillet 2014. Charles, dans sa prise de parole y dira « *vouloir sortir de la mousse* [...] [qui] *était le fil conducteur* » pour mettre en avant « *une vraie problématique* [...] *que l'on n'était plus dans le processus de validation qui était prévu de longue date* ».

Par la suite, la continuité de l'analyse du problème « Mousses » a été interrompue du fait des multiples déplacements que Charles allait effectuer à partir de la rentrée de septembre 2014. Le travail d'analyses allait reprendre à partir du 2ème trimestre 2015, à l'occasion d'une demande d'un autre service de l'entreprise d'étudier la possibilité de supprimer tout ou partie des quatorze mousses sur la pièce d'étanchéité, en vue de réaliser des économies. Dans le même temps, Jean et Charles se heurtaient à l'impossibilité de tester l'efficacité des mousses déjà apposées par un manque de véhicules d'essai.

En juillet 2015, un mois après la tenue du 5ème comité, un Plan de Satisfaction Clients (PSC)[7] est déclenché par la direction de la qualité auprès de la direction générale afin de mettre l'ingénierie au travail sur les problèmes acoustiques de ce projet de véhicule dont les premiers résultats étaient insatisfaisants. En

[4] Ces délais sont planifiés dans l'organisation générale du planning de l'ingénierie, appelée V3P (Value up, Product, Process, Program).

[5] Il s'agit d'une pièce très complexe du périmètre étanchéité, appelée la coulisse, qui assure le coulissage de la vitre dans la porte ainsi que l'étanchéité entre la porte de la voiture et la caisse.

[6] Ces essais permettent de mesurer un niveau de « performance acoustique », c'est-à-dire, le niveau et la nature du bruit perçus dans l'habitacle.

[7] Ce sont des dossiers suivis par la direction générale à des intervalles réguliers et sur une durée relativement longue. Ils consistent en des présentations devant la direction générale avec des engagements chiffrés, de délais, de qualité etc..

anticipant les effets de ce Plan de satisfaction clients (PSC), Charles racontera (au cours du 7ème comité, en mars 2016) avoir eu « *une petite discussion* » avec Thomas, un collègue de l'équipe étanchéité, sur le choix d'un futur fournisseur, susceptible d'élaborer une solution pour remplacer les quatorze mousses apposées sur la coulisse. En effet, Thomas, lors d'une visite chez un fournisseur, avait repéré une pièce qui pouvait résoudre le problème de Charles.

Ainsi, avec le concours de Thomas, à partir de septembre 2015, Charles a pu engager une collaboration avec un nouveau fournisseur qui allait aboutir à la conception d'une nouvelle pièce en mousse, dite « *en forme découpée* ».

Vers « *un outil d'analyse pour nous* »

Une tentative de la hiérarchie de se ressaisir du problème « Mousses », en décidant de le traiter dans le fonctionnement ordinaire de l'entreprise, avait amené à l'ouverture d'une Liste Unique de Problèmes (LUP[8]), par le service acoustique. La poursuite du travail, dans le cadre di dispositif, avait amené les techniciens à statuer collectivement que cette LUP était « *mal-ouverte* ». En effet, quelques mois après l'ouverture du dossier informatique de cette LUP, Charles avait été le seul à l'avoir renseigné. Face à cette situation, Thomas avait fait remarquer à Charles que, le projet n'allait pas accepter de financer la pièce et son fournisseur se trouverait à perdre l'argent déjà investi pour la conception de la pièce.

Suite à ce constat, établi collectivement, la LUP sera requalifiée en un autre type de LUP, impliquant d'autres interlocuteurs et sous la responsabilité d'autres pilotes. Ceci a permis de faire valider la solution de l'étanchéité par le projet et de garantir ainsi le financement de la pièce ainsi que la finalisation de sa conception et de sa fabrication.

Au cours du 7ème comité (mars 2016), à l'occasion de la reprise de l'historique du travail dans le dispositif, Charles présentait une photo de la maquette de la nouvelle pièce : « *une mousse en forme découpée, donc, cette mousse en forme, elle suit la ligne 3D de la tôlerie* ». A la demande d'une intervenante de l'équipe de recherche, qui peinait à distinguer la nouvelle pièce sur la porte de la voiture photographiée, Charles détaillait précisément l'image de la photo et disait alors à propos de cette maquette : « *c'est un outil d'analyse pour nous* ».

Se défendre du métier, défendre son métier, la fierté professionnelle

La défense comme rapport à l'objet du travail

Le collectif, constitué par les collègues de travail de Jean et de Charles, porte en son rapport initial au problème des Mousses, quelque chose d'un rapport défensif à cet objet de travail. Le peu de réactions et d'engagement dans les dialogues, à l'occasion du visionnage du montage vidéo de l'autoconfrontation croisée, est caractéristique, selon nous, d'un collectif qui n'en est pas, où les collègues ne voient pas en quoi le problème analysé par Jean et Charles est un problème. C'est ici l'absence d'une histoire professionnelle commune qui se réalise dans un silence, privée des « thèmes génériques et historiques du métier » (Kostulski, 2011, p. 83).

Lors du 2ème comité, Charles lui-même mettra à distance, de manière défensive, selon nous, l'objet de son travail. Ceci, du fait du peu de fierté professionnelle qui l'habite à ce moment, face aux images de son activité projetées au cours du comité, activité dont les conditions de réalisation paraissent très dégradées.

En effet, confronté aux traces de son activité, lors de l'autoconfrontation simple, Charles ne se reconnaissait pas *a posteriori* dans ces « *rafistolages* ». Le discours qu'il réalise à propos des traces de son activité, tout en se disant sans « *mots* » et sans « *termes* » pour le faire, nous amènent à penser que dans la réalisation de cette activité de maquettage, contrainte de toutes parts, il n'y a pas de temps, pas de place, pas d'espace, pour se rendre compte, au sens fort du terme, se rendre compte de soi à soi, que l'on est en train de faire s'inscrit en faux par rapport aux attendus historiques d'une conception d'étanchéité de qualité. Charles opérait ici en enchaînant mécaniquement, avec son collègue, une quantité innombrable d'actions, dont le seul objectif est de monter les pièces sur la voiture pour pouvoir ensuite permettre la réalisation de l'essai.

Défendre l'objet de son travail

Les premiers développements de l'action paraissent trouver leur origine concrète dans les dialogues que les deux techniciens ont menés ensemble à l'occasion de l'autoconfrontation croisée. En effet, à son issue, la fonction que les professionnels vont assumer à deux dans la troisième séance de maquettages paraît habitée, à la croisée des positions portées par Jean et Charles. La controverse entre les deux professionnels, faisant valoir des arguments ancrés dans des conflits de critères entre acoustique, client final et étanchéité, amène à transformer la place que Jean et Charles vont, finalement, occuper sciemment à deux lors de la troisième séance de maquettage. Ici, nous semble-t-il, en agissant de la sorte, ils s'inscrivent, ensemble, dans une histoire commune renouvelée d'un métier d'étanchéité qui ne se plie pas aux exigences des autres secteurs techniques sans connaître et faire valoir les siennes propres.

La reprise du travail collectif, dans le cadre du dispositif, avait rouvert la voie aux « *petite*[s] *discussion*[s] » entre collègues sur les difficultés du travail réel. Ceci avait eu des conséquences notables au plan de la solution technique mais aussi, au plan de l'engagement des collègues dans l'histoire du problème des Mousses. En effet, sur le plan technique, cette « *petite discussion* » allait déclencher un travail fructueux avec un fournisseur qui, lui, allait aboutir à la conception d'une nouvelle pièce remplaçant les « bouts » de mousses. Mais également, elle allait contribuer à modifier le rapport du collègue, Thomas, vis-à-vis du problème des Mousses. Initialement, *en dehors* de cette histoire, Thomas allait, par la suite, en *être partie prenante*.

En effet, la réaffectation efficace de la LUP initiale n'aurait sans doute pas pu s'enclencher sans la l'implication authentique de Thomas dans le dialogue, préoccupé par le sort du fournisseur qu'il avait lui-même recommandé à Charles. En faisant valoir le risque pour le fournisseur, les techniciens semblent s'inscrire dans une histoire de métier, élargie, incluant le fournisseur de pièces d'étanchéité, au-delà des limites de leur propre entreprise.

La fierté professionnelle

Le 7ème comité est l'occasion de voir le développement considérable du rapport de Charles

[8] Ceci représente un système informatisé de consigne des problèmes identifiés qui tente d'organiser le processus de résolution des problèmes, autant du côté des interlocuteurs impliqués que de la traçabilité du problème.

à l'objet de son travail. Au départ, vécue par Charles comme un « *rafistolage* », il qualifie fièrement la maquette, au cours de ce comité, d'« *outil d'analyse pour nous* ». La maquette apparaît ici efficace car elle permet à l'analyse de se faire. Elle est aussi une réalisation dans laquelle Charles se reconnaît avec une certaine fierté, de par sa complexité, sa propreté et son efficacité. Nous pouvons ici soutenir que le « plaisir constructif » au sens de Baudelot et Gollac (2003, cités par Goussard, 2011, p. 172) en tant que ressort de satisfaction dans le travail (Goussard, 2011) a été développé.

Mais également, la norme professionnelle d'une mousse, renvoyant à un rapport peu fier à son travail, semble être contredite par cet exemple d'une autre mousse possible, technique et propre. Par conséquent, elle se rapproche, nous semble-t-il, de la famille des pièces plus techniques, plus nobles, de l'étanchéité. Et par là-même, elle met Charles et ses collègues dans un rapport digne et fier à leur métier de concepteurs d'étanchéité dans l'industrie automobile.

4. DÉVELOPPEMENT DE LA POSSIBILITÉ DE FAIRE OEUVRE COMMUNE, AU MOYEN DU DIALOGUE PROFESSIONNEL

Initialement, la possibilité pour les techniciens de s'inscrire dans une histoire professionnelle commune paraît entamée au point d'échouer à se constituer en ressource pour l'action en situation. Cette inefficacité de l'histoire professionnelle commune en tant que ressource se réalise dans un rapport défensif à l'objet de travail et ceci, à plusieurs niveaux. D'abord, ce rapport défensif apparaît dans le silence des collègues face aux images d'une activité les renvoyant à l'échec d'une conception de qualité. Ensuite, il opère dans la tentative de Charles, lors du 2ème comité, de mettre de côté les traces de cette activité de maquettage. Ce même rapport défensif à l'objet du travail va jusqu'à empêcher Charles, pris dans l'action, de se rendre compte que la manière dont il réalise les maquettages ne recouvre pas le champ historique d'une conception d'étanchéité de qualité.

Les premiers signes d'un développement de l'histoire professionnelle commune, paraissent trouver leurs origines dans les dialogues menés entre collègues. Tout d'abord, dans la nouvelle position que les deux techniciens vont assumer ensemble face à leurs collègues acousticiens – ne pas maquetter mais aider au montage. En agissant ainsi, ils portent en eux un métier d'étanchéité qui ne s'adapte pas en taisant ses propres contraintes techniques. Ensuite, le développement de l'histoire professionnelle commune s'étoffe par le changement du rapport du collègue au problème des Mousses : initialement, extérieur à cette histoire, il devient partie prenante, aidant ainsi à l'aboutissement de la conception de la nouvelle pièce. Enfin, l'histoire professionnelle commune semble s'élargir au-delà des contours de l'entreprise, incluant le fournisseur de pièces, dont le sort n'indiffère pas aux techniciens.

Mais aussi, ce développement de l'histoire professionnelle commune à plusieurs niveaux, paraît ici contribuer simultanément à l'efficacité dynamique de l'activité (Clot, 2008) et, avec elle, à la possibilité d'affecter la norme professionnelle et de se reconnaître ainsi dans l'objet de son travail, voire même, d'en éprouver de la fierté.

Plus largement, d'une activité aux conditions de réalisation extrêmement dégradées - qui renvoyait les techniciens à l'échec d'une conception soignée -, la conception de cette nouvelle mousse - complexe et permettant à l'analyse technique de se faire -, conduit les professionnels à renouer avec un métier d'étanchéité qui, certes, doit s'adapter aux contraintes des autres secteurs techniques mais connaît et fait valoir efficacement ses propres exigences. Les techniciens rejoignent ainsi, collectivement, les attendus historiques d'une conception industrielle de qualité qui est un « processus collectif de conception » (Massot, 2013, p. 508).

La santé au travail dans l'ingénierie industrielle apparaît ainsi étroitement liée à la possibilité pour les concepteurs d'œuvrer collectivement. Cette dernière repose, quant à elle, sur la réalisation de dialogues concrets entre collègues, autour des difficultés du travail quotidien. Et c'est seulement ainsi que l'efficience et la santé professionnelles peuvent retrouver des ressorts dans une histoire professionnelle commune vivante. Celle-ci est, certes, faite de « *petite[s] discussion[s]* » mais elle a surtout pour fonction de déplacer les frontières de l'activité de chacun au regard des frontières du métier, nécessairement tracées collectivement.

BIBLIOGRAPHIE

Bonnefond, J.-Y. (2016). *L'intervention dans l'organisation en clinique de l'activité : Le dispositif "DQT" RENAULT à l'usine de Flins* (Thèse de doctorat en psychologie). Conservatoire national des arts et métiers - CNAM, Paris.

Canguilhem, G. (2013). IV. Maladie, guérison, santé. In G. Canguilhem, *Le normal et le pathologique* (En ligne, p. 155-176). Consulté à l'adresse https://www-cairn-info.proxybib-pp.cnam.fr/le-normal-et-le-pathologique--9782130619505-page-155.htm

Clot, Y. (2008). *Travail et pouvoir d'agir* (1ère édition). Paris, France: Presses Universitaires de France-PUF.

Clot, Y., Faïta, D., Fernandez, G., & Scheller, L. (2000). Entretiens en autoconfrontation croisée : Une méthode en clinique de l'activité. *Perspectives interdisciplinaires sur le travail et la santé*, (2-1). https://doi.org/10.4000/pistes.3833

Goussard, L. (2011). *L'organisation par projet. Enquête dans deux établissements des industries automobile et aéronautique.* (Thèse de doctorat de sociologie). Université Evry-val-d'Essonne.

Kaltchéva, R. (2019). *De l'isolement professionnel à la restauration de la fonction psychologique du collectif : la santé au travail, entre soliloque et pensée dialogique. Le cas de l'intervention à l'ingénierie Renault.* (Thèse de doctorat en psychologie). Conservatoire national des arts et métiers - CNAM, Paris.

Kostulski, K. (2011). Formes et fonctions psychologiques des réalisations langagières. *Document de synthèse pour l'Habilitation à diriger des recherches.* Paris : Cnam, 136.

Kostulski, K., Clot, Y., Litim, M., & Plateau, S. (2011). L'horizon incertain de la transformation en clinique de l'activité. Une intervention dans le champ de l'éducation surveillée. *Activités*, *8*(8-1).

Massot, C. (2013). La contingence et le travail de conception. Définir, organiser, délibérer. *Sociologie du travail (En ligne)*, *55*(4), 495-512. https://doi.org/10.4000/sdt.7339