

**DEBATE ON WORK ANALYSIS FOR PREVENTION**

**DÉBAT SUR L'ANALYSE DU TRAVAIL POUR LA PRÉVENTION**

**DIBATTITO SULL'ANALISI DEL LAVORO PER LA PREVENZIONE**

**EDITED BY BRUNO MAGGI AND GIOVANNI RULLI**

*Abstract*

The Interdisciplinary Research Program “Organization and Well-Being” is aimed at identifying the relationships between the choices that structure the work processes, and the people’s health, defined in terms of physical, mental and social well-being. A method allowing to connect the analysis of organizational choices and the biomedical analysis of their consequences on the involved subjects has been the object of studies and discussions for three decades. This debate includes comments expressed from points of view concerning: ergonomics, work psychodynamics, work sociology, work psychology, ergology, linguistic activity. The way to conceive organization, action research, inter-disciplinarity and multi-disciplinarity, in the various approaches here represented, are the main object of discussion.

*Keywords*

Work analysis, Well-being, Organizational action, Action research, Inter- and pluri-disciplinarity.

Debate on work analysis for prevention / Débat sur l'analyse du travail pour la prévention /  
Dibattito sull'analisi del lavoro per la prevenzione, Maggi Bruno, Rulli Giovanni (Eds.). Bologna:  
TAO Digital Library, 2017.

Proprietà letteraria riservata  
© Copyright 2017 degli autori  
Tutti i diritti riservati

ISBN: 978-88-98626-11-3

## tao Digital Library

The TAO Digital Library is part of the activities of the Research Programs based on the Theory of Organizational Action proposed by Bruno Maggi, a theory of the regulation of social action that conceives organization as a process of actions and decisions. Its research approach proposes: a view on organizational change in enterprises and in work processes; an action on relationships between work and well-being; the analysis and the transformation of the social-action processes, centered on the subject; a focus on learning processes.

The contributions published by the TAO Digital Library are legally deposited and receive an ISBN code. Therefore, they are to be considered in all respects as monographs. The monographs are available online through AMS Acta, which is the institutional open archive of the University of Bologna. Their stable web addresses are indexed by the major online search engines.

TAO Digital Library welcomes disciplinary and multi- or inter-disciplinary contributions related to the theoretical framework and the activities of the TAO Research Programs:

- Innovative papers presenting theoretical or empirical analysis, selected after a double peer review process;
- Contributions of particular relevance in the field which are already published but not easily available to the scientific community.

The submitted contributions may share or not the theoretical perspective proposed by the Theory of Organizational Action, however they should refer to this theory in the discussion.

### EDITORIAL STAFF

*Editor:* Bruno Maggi

*Co-editors:* Francesco M. Barbini, Giovanni Masino, Massimo Neri, Giovanni Rulli

### *International Scientific Committee:*

Jean-Marie Barbier	CNAM, Paris	Science of the Education
Vittorio Capecchi	Università di Bologna	Methodology of the Social Sciences
Yves Clot	CNAM Paris	Psychology of Work
Renato Di Ruzza	Université de Provence	Economics
Daniel Faïta	Université de Provence	Language Science
Vincenzo Ferrari	Università degli Studi di Milano	Sociology of Law
Armand Hatchuel	Ecole des Mines Paris	Management
Luigi Montuschi	Università di Bologna	Labour Law
Roberto Scazzieri	Università di Bologna	Economics
Laerte Sznclwar	Universidade de São Paulo	Ergonomics, Occupational Medicine
Gilbert de Terssac	CNRS Toulouse	Sociology of Work

ISSN: 2282-1023

[www.taoprograms.org](http://www.taoprograms.org) – [dl@taoprograms.org](mailto:dl@taoprograms.org)  
<http://amsacta.cib.unibo.it/>

Pubblicato nel mese di giugno 2017  
da TAO Digital Library – Bologna

# DÉBAT SUR L'ANALYSE DU TRAVAIL POUR LA PRÉVENTION

SOUS LA DIRECTION DE BRUNO MAGGI ET DE GIOVANNI RULLI

## *Sommaire*

<i>Présentation</i>	1
JEAN-CLAUDE SPERANDIO, Du point de vue de l'ergonomie	5
LAERTE IDAL SZNELWAR, Du point de vue de l'ergonomie et de la psychodynamique du travail	19
JENS THOEMMES, Du point de vue de la sociologie du travail	34
BERNARD PROT, Du point de vue de la psychologie du travail	45
RENATO DI RUZZA, Du point de vue de l'ergologie	57
DANIEL FAÏTA, Du point de vue de l'activité langagière	74
BRUNO MAGGI, GIOVANNI RULLI, De l'analyse du travail aux fins de prévention	89
Références bibliographiques	109

## Présentation

L'approche d'analyse du travail aux fins de prévention qui caractérise depuis 1983 le Programme Interdisciplinaire de Recherche « Organization and Well-being » (O&W) a été discutée de nombreuses fois. Un programme de recherche se nourrit notamment de discussion, et dans ce but presque cinquante séminaires ont été consacrés pendant trois décennies.

On peut rappeler les échanges avec médecins du travail, spécialistes en hygiène et en épidémiologie, opérateurs de la prévention et d'hôpitaux, syndicalistes, travailleurs et dirigeants d'entreprise, juristes du travail, chercheurs d'économie, des sciences sociales, politiques, de la formation et de l'ingénieur, de sociologie, psychologie, ergonomie... On peut rappeler notamment quelques confrontations : à Bologne en 1998 avec la démarche du Laboratoire d'Ergonomie Informatique de l'Université Paris-Descartes ; encore à Bologne en 2002 avec la démarche du Département d'Ergologie de l'Université d'Aix-Marseille; à Milan en 2009 avec la psycho-dynamique du travail développée à l'Escola Politécnica de l'Université de São Paulo ; à Milan en 2010 avec la démarche en clinique de l'activité du Conservatoire National des Arts et Métiers de Paris.

Un ouvrage sur les méthodes d'analyse du travail (Faïta, Maggi, 2007) a été réalisé à la suite d'un séminaire à l'Institut Universitaire de Formation des Maîtres d'Aix-en-Provence en 2005. Le texte d'une conférence présentant l'approche du Programme de recherche O&W aux 3<sup>o</sup> Journées d'Ergonomie à l'Escola Politécnica de l'Université de São Paulo en 2006 a été ensuite publié, en anglais, français et italien par les éditions électroniques TAO Digital Library, Université de Bologne (Maggi, Rulli, 2012), et en même temps en portugais dans un ouvrage collectif par les soins de Laerte Idal Sznclwar et Fausto Mascia, professeurs à l'Escola Politécnica de São Paulo et organisateurs des ces Journées d'Ergonomie.

Cette brève présentation de l'approche caractérisant les travaux du Programme de recherche O&W, qu'il avait semblé utile de diffuser en plusieurs langues à la fois pour information et pour recueillir commentaires, critiques, suggestions, a récemment servi de référence majeure pour le débat que l'on introduit ici. Elle évoque la théorie et la méthode de l'approche et expose un cas où les sujets concernés, mobilisant la méthode, ont réitéré l'analyse et la transformation de leur situation de travail pendant deux décennies. Mais elle apparaît surtout très adaptée à l'activation d'un débat, car trois questions sont posées aux disciplines qui s'occupent du travail et aux approches visant son amélioration : comment considérer l'organisation, notamment en rapport à des fins de prévention ; quelle est la position des sujets concernés, et celle du chercheur, dans l'analyse ; comment dépasser les frontières disciplinaires pour interpréter de manière unitaire les nombreux aspects du travail.

D'autres références se sont ajoutées dans le débat, notamment celle d'un texte concernant l'analyse d'un processus de travail de soudure pour l'ingénierie nucléaire (Maggi, Rulli, 2014) qui montre de manière détaillée comment la méthode utilisée permet la connexion entre l'interprétation des choix organisationnels conduite par les travailleurs et l'interprétation biomédicale des retombées de ces choix sur la santé et la sécurité des sujets concernés.

Six chercheurs représentant des approches avec lesquelles des échanges fructueux avaient déjà eu lieu, mais dans des temps différents, ont participé à ce débat commun, offrant une articulation de plusieurs points de vue visant des buts proches de ceux du Programme de recherche O&W.

En séquence, le débat est développé : du point de vue de l'ergonomie par Jean-Claude Sperandio, professeur émérite de psychologie à l'Université Paris-Descartes ; du point de vue de l'ergonomie et de la psycho-dynamique du travail mobilisées au Brésil, par Laerte Idal Sznelwar, professeur à l'Escola Politécnica de l'Université de São Paulo ; du point de vue de la sociologie du travail, dans la lignée de Gilbert de Terssac, par Jens Thoemmes, directeur de recherche au CNRS, Université de Toulouse Jean-Jaurès ; du point de vue de la

psychologie du travail, selon la clinique de l'activité proposée par Yves Clot, par Bernard Prot, maître de conférence au Centre de Recherche sur le Travail et le Développement du Conservatoire National des Arts et Métiers de Paris ; du point de vue de l'ergologie proposée par Yves Schwartz, par Renato Di Ruzza, professeur émérite en sciences économiques à l'Université d'Aix-Marseille ; du point de vue de l'activité langagière par Daniel Faïta, professeur émérite de linguistique générale et co-fondateur de l'équipe d'Ergonomie de l'activité des professionnels de l'éducation à l'Université d'Aix-Marseille.

Aux commentaires caractérisés par ces divers points de vue font suite les réactions des auteurs du texte soumis au débat, promoteurs à la moitié des années 1980 du Programme de recherche O&W avec d'autres collègues de diverses disciplines. Bruno Maggi, venant des études du droit, a été professeur de théorie de l'organisation et de méthodologie des sciences sociales aux Universités de Bologne, Milan, Turin et Venise, et professeur invité dans plusieurs établissements en France, au Brésil, au Canada. Son enseignement a concerné différentes facultés et filières : droit, économie, sciences de la formation, philosophie, sociologie, psychologie, ergonomie, médecine, sciences de l'ingénieur. Sa construction théorique interdisciplinaire porte notamment sur l'organisation entendue comme régulation de l'agir social, dont l'évaluation intègre le bien-être de sujets agissants (Maggi, 1984/1990 ; 2003/2016). Giovanni Rulli, médecin, spécialiste en médecine du travail et en hygiène publique, fait partie de la direction des services sanitaires territoriaux du nord-ouest de la Lombardie. Il a pris en 1994 le relais de l'enseignement de théorie organisationnelle et analyse du travail à l'École pour spécialistes en Médecine du travail de l'Université de Milan, initié par Bruno Maggi en 1981, et actuellement enseigne à l'Université de l'Insubria. Ses publications majeures portent sur l'interprétation de la prévention et du stress (Rulli, 2010 ; 2014).

Que tous les participants à ce débat soient vivement remerciés. Il a permis de mettre en évidence, par les différents points de vue représentés, d'une part les proximités et les distances des approches concernées et d'autre part, les traits primordiaux de l'analyse du travail aux fins de prévention

développée dans le cadre du Programme de recherche O&W. Un débat est bien évidemment toujours ouvert : on ne peut donc que souhaiter que celui-ci puisse progresser fructueusement dans le futur.

TAO Digital Library

## Du point de vue de l'ergonomie

*Jean-Claude Sperandio, Université Paris-Descartes*

### Introduction

Commencé en 1983 et encore opérationnel actuellement, le Programme de recherche « Organization and Well-being » (désigné ci-après O&W), sous la direction de Bruno Maggi, présente avec l'ergonomie de nombreux points communs, même si la démarche n'est pas nommément désignée comme relevant de l'ergonomie.

Les limites de cette discipline, il est vrai, ne sont pas très précises. Le terme de bien-être au travail - incluant confort, sécurité, diminution de la pénibilité et des contraintes physiques et mentales excessives, risques pour la santé, gain d'efficacité des activités, optimisation des espaces de travail -, qui est le titre du Programme O&W, résume assez bien à lui seul la finalité même de l'ergonomie, comme en témoignent les définitions qui lui ont été données<sup>1</sup>. En outre, depuis environ une quinzaine d'année, l'accent a été mis sur la prévention du stress, des risques psycho-sociaux et de la souffrance au travail (voir Grosjean, 2005, pour une synthèse et discussion). C'est dire que le champ est très large et ne cesse de s'élargir.

Au-delà donc d'une évidente convergence d'objectifs avec l'ergonomie, le Programme O&W offre aux disciplines (dont l'ergonomie) qui visent l'amélioration du travail l'opportunité de synergies interdisciplinaires, tant théoriques que méthodologiques. Et pour alimenter la discussion interdisciplinaire, les auteurs du Programme formulent plusieurs questions auxquelles le présent commentaire essaie de répondre d'un point de vue ergonomique, quoique n'engageant que l'auteur !

---

<sup>1</sup> Voir notamment plusieurs définitions de l'ergonomie sur le site de la Société d'Ergonomie de Langue Française, <http://ergonomie-self.org/lergonomie/definitions-tendances/>.



### **Clin d'œil pour commencer**

Le travail de la soudure, objet du texte de Maggi et Rulli de 2014, n'était pas étranger à Jean-Marie Faverge, l'un des fondateurs de l'ergonomie francophone, puisque déjà en 1955, dans l'ouvrage *princeps* qu'il a écrit avec André Ombredane, *L'Analyse du travail*, il avait choisi cette activité, à l'apprentissage de laquelle il s'était lui-même soumis, pour illustrer différents modes d'approche d'une analyse du travail (Ombredane, Faverge, 1955 : 200 *et seq.*) : apprentissage personnel de la tâche, observation d'opérateurs en cours de travail et étude des traces de ce travail. Pour Faverge, souder est typiquement une tâche qui requière une bonne expérience, incluant toute une dynamique de traitements d'information immédiate et une stratégie de critères de qualité à hiérarchiser.

Précisons que l'apprentissage personnel, maintenant peu recommandé en ergonomie contemporaine, n'avait pas pour but de remplacer l'observation systématique de travailleurs réels mais simplement d'initier l'analyste pour l'aider à pratiquer des observations pertinentes.

### **Finalité du Programme : la prévention primaire**

La première question posée par les auteurs du Programme O&W concerne sa finalité. Ce type d'analyse et d'intervention sur le terrain peut-il jouer un rôle efficace quant à la prévention primaire des risques et des atteintes à la santé au travail ? À l'inverse, ne pas y porter une attention suffisante, se limiter à des recommandations normatives ou avoir de l'organisation du travail une conception inadaptée pourrait-il faire obstacle à une prévention primaire ?

La convergence entre la finalité du Programme O&W et celle de l'ergonomie apparaît clairement : analyser le travail dans le but de l'améliorer. Pour ce programme comme pour l'ergonomie, l'analyse du travail et des activités n'est pas un but en soi mais un outil indispensable dans la démarche d'amélioration. Notons toutefois que la prévention pour la sécurité et la santé, ainsi que l'amélioration du bien-être des travailleurs, qui sont évidemment des objectifs ergonomiques majeurs, ne sont pas les seuls objectifs de l'ergonomie,

qui ambitionne aussi de faciliter l'utilisation des systèmes et d'améliorer la performance et la qualité du travail réalisé.

Il y a également convergence sur l'idée affirmée qu'il est préférable d'intervenir dès les stades précoces de la conception (des lieux, des matériels et des organisations du travail) plutôt que de devoir en corriger ultérieurement les défauts. Cela correspond assez bien à la distinction classique entre l'ergonomie de conception et l'ergonomie de correction, deux versants de la même discipline mais requérant des méthodologies un peu différentes.

### **L'agir organisationnel**

*L'agir organisationnel*, défini dans plusieurs publications de Maggi<sup>2</sup>, est un concept central du Programme O&W. Il s'agit, pour faire court, des façons selon lesquelles chaque travailleur peut utiliser sa propre expérience pour organiser son travail, prendre des informations, décider, hiérarchiser les critères et les stratégies de ses actions, indépendamment ou non des prescriptions. Même si les termes utilisés diffèrent, ainsi que la théorisation et le degré de focalisation, l'auto-organisation opératoire est un sujet de recherche qui intéresse l'ergonomie depuis ses origines, au sein d'autres facteurs pouvant impacter le travail et la prévention. Faverge, déjà cité, se montrait très attentif aux mécanismes fins d'ajustements individuels qui régulent le comportement opératoire des travailleurs. Écrits avec ses collaborateurs, deux ouvrages (Faverge, 1966 ; Faverge *et al.*, 1970) mettent en évidence les nombreux micro ajustements organisationnels que réalisent individuellement les opérateurs à côté des « grandes » organisations du travail définies dans les entreprises. Ces ajustements, hors de toute prescription, voire parfois en transgression des prescriptions ou règlements, sont présentés comme nécessaires au bon fonctionnement des systèmes.

Un autre exemple ancien en est le travail des contrôleurs aériens, largement analysé dès les années 1960 face aux besoins de formation des contrôleurs et à l'informatisation croissante du contrôle aérien. Parmi les

---

<sup>2</sup> Pour un exposé plus détaillé, se reporter à Maggi, 2003/2016 ; 2011.

résultats classiques, l'un a été de montrer que les contrôleurs régulent en permanence leur activité selon leur propre estimation de leur charge de travail, en fonction de leur compétence propre, hiérarchisant et adaptant les critères d'urgence. La répartition des activités entre membres d'un même poste de travail est, elle aussi, régulée en fonction de cette charge de travail et de l'expérience des « coopérateurs », hors toute prescription imposée. Les ajustements relèvent de leur connaissance du métier (Sperandio, 1969 ; 1972).

Également, des études sur des équipages de pilotes d'avions de ligne de nouvelle génération ont montré des mécanismes similaires lorsqu'ils doivent faire face à des incidents non prévus dans les procédures prescrites, pourtant censées être exhaustives (Aw, Sperandio, 1997 ; 1998). Entre autres facteurs, la contrainte de temps, en l'occurrence le temps dont l'opérateur sait pouvoir raisonnablement disposer, est un facteur majeur des ajustements opératoires. Cela apparaît clairement ici aussi dans l'analyse des soudeurs, dont les verbalisations montrent explicitement une subjectivisation des contraintes de temps. Souvent, l'opérateur face à un problème n'ignore pas qu'il existe plusieurs solutions, plusieurs méthodes opératoires, mais il choisit l'option la plus adaptée à ce qu'il sait pouvoir faire. De nombreuses études ont corroboré ces résultats dans des situations de travail très diverses.

Dans un registre similaire, René Amalberti (1996), spécialiste des grands systèmes à risques (aéronautique, nucléaire, etc.), a défendu avec brio la thèse selon laquelle l'opérateur gère en permanence un compromis entre le strict prescrit et ce qu'il sait pouvoir faire en telle circonstance, les erreurs éventuelles faisant partie des mécanismes de régulation de ce compromis.

En fait, rares sont les analyses du travail faites dans un cadre ergonomique qui feraient l'impasse sur le rôle important de l'auto-organisation opératoire en tant qu'élément majeur du travail et des conditions de travail, c'est-à-dire la marge de manœuvre que l'Organisation des entreprises (avec un O majuscule) laisse ou ne laisse pas aux opérateurs.

Le fait qu'il y ait souvent un écart notable entre le travail réel et le travail prescrit est d'ailleurs un grand classique de la culture et de la littérature

ergonomiques, explicité en particulier par Jacques Leplat dans plusieurs de ses ouvrages (Leplat, 1997, par exemple). Même dans les grands systèmes à risques, comme l'aéronautique, le nucléaire ou les industries de process, où des procédures imposées prescrivent la conduite à tenir dans la plupart des circonstances, ce prescrit laisse des zones floues où seule l'expérience dicte ce qu'il faut faire, des « zones d'ombre où se situent les problèmes dont la solution n'est pas donnée », comme l'écrit très justement Daniel Faïta (2014 : 13) dans son analyse clinique de l'activité des soudeurs.

L'interprétation ergonomique des écarts que l'on observe fréquemment entre le travail tel qu'il se déroule réellement et le travail tel qu'il est prescrit est cependant délicate. Le prescrit est-il incomplet, trop peu précis, trop contraignant, inefficace, contre-productif, obsolète, voire dangereux ? Le constat fréquent selon lequel les opérateurs peuvent avoir de bonnes raisons de ne pas respecter le prescrit à la lettre explique une tendance quelque peu naïve de certains ergonomes à traduire « toutes » les transgressions au prescrit comme étant des manifestations de l'expertise des opérateurs et de leur intelligence « opérative », pour utiliser ici le terme introduit en ergonomie cognitive par Dimitri Ochanine (1978), pour qui l'opérativité est une capacité de flexibilité cognitive se traduisant par un filtrage sélectif des informations et un « accordage » adaptatif à la situation, en fonction de l'expérience acquise.

Cependant, si des travailleurs expérimentés peuvent quelquefois avoir des raisons valables de s'écarter intelligemment du prescrit, pour des raisons de sécurité, de qualité ou d'efficacité, inversement les prescriptions et les règlements ont aussi leur justification, ne serait-ce que comme des adjuvants indispensables à une formation insuffisante ou une compétence partielle. Nombreuses sont les analyses d'accidents, par exemple, qui mettent en cause un non-respect du prescrit, tandis que d'autres, au contraire, mettent en cause l'inadéquation du prescrit qui n'aurait pas dû être respecté dans une circonstance donnée ! Par ailleurs, il serait naïf de croire que les opérateurs ont toujours raison, tout comme il serait utopique de croire que le monde du travail est toujours bien conçu et bien organisé.

Quoi qu'il en soit, il est clair que les opérateurs sont en permanence conduits à gérer d'éventuels conflits entre des critères de prescription externe et ce que leur dicte leur propre expérience. Dans l'étude des soudeurs, par exemple, ce sont moins des transgressions à des prescriptions qu'un certain vide prescriptif que vient combler l'expérience individuelle ; cette expérience du métier, qui dicte la conduite opératoire, avec la qualité du travail comme objectif, va au-delà des prescriptions. Elle est évidemment sujette à une certaine variabilité entre les opérateurs.

### **L'opérateur en tant que premier acteur de la transformation du travail**

La seconde question porte sur la capacité des travailleurs eux-mêmes à être les premiers acteurs de l'analyse et de la transformation de leur propre travail. La démarche du Programme O&W est présentée comme ayant « parmi ses traits fondamentaux le fait que l'analyse, avec ses conséquences de transformation et de nouvelle conception des processus de travail, est entièrement menée et maîtrisée par les sujets eux-mêmes » (Maggi, Rulli, 2012 : 21). « Du fait que l'on reconnaît que les *sujets agissants* du processus de travail en sont au centre, participent à sa conception, à sa mise en œuvre et à son accomplissement, il s'ensuit que seuls ces sujets mêmes peuvent analyser et évaluer de manière appropriée le processus de travail qui les concerne, et non pas des chercheurs externes. En outre, du fait que l'analyse concerne les choix organisationnels et leurs alternatives possibles au cours du développement d'un processus d'action, elle s'insère dans un changement et y participe : l'analyse est en même temps transformation, intervention, nouvelle conception. De ce fait, les seuls protagonistes possibles en sont les sujets de ce processus » (*ibid.* : 8).

La formulation radicale de cette dernière phrase n'est probablement pas unanimement partagée en ergonomie. Pour le moins, mérite-t-elle d'être nuancée et discutée, comme nous y invitent les auteurs eux-mêmes qui proposent de « s'interroger sur les raisons qui peuvent empêcher, et sur celles qui peuvent permettre, un rôle véritablement actif des sujets dans l'analyse »

(*ibid.* : 22).

Qu'en est-il en ergonomie ? La participation des travailleurs à l'analyse de leur travail et aux actions de prévention les concernant est un principe très largement ancré dans les pratiques ergonomiques. Les exemples d'échecs ne sont pas rares, en effet, qui montrent que des transformations, même techniquement bonnes mais imposées de l'extérieur par une hiérarchie qui aurait fait l'impasse sur la participation des travailleurs, voire parfois sans information préalable et sans formation adaptative, n'ont finalement pas les effets positifs attendus. Il n'est d'ailleurs pas rare que des opérateurs, habitués à l'usage d'outils médiocres, n'accueillent pas volontiers l'arrivée d'outils objectivement améliorés, qu'ils ne connaissent pas et qui les obligent à modifier leur façon de faire. Il en est de même pour les organisations et les consignes. Pour autant, postuler que c'est aux travailleurs et « à eux-mêmes seulement », qu'il reviendrait de transformer leur travail est pour le moins utopique.

La finalité de l'ergonomie n'est autre que d'apporter des connaissances aussi scientifiques que possible sur le travail humain afin que puissent en disposer ceux qui conçoivent et organisent le travail, sans préjuger de qui a mission de concevoir et d'organiser. En ce sens, les ergonomes font partie des « experts du travail humain » (pour les aspects relevant de leur compétence). Cette expertise implique en premier lieu une compétence d'analyse, qui est toute autre que le savoir-faire du métier faisant l'objet de l'analyse. Ceux qui détiennent le savoir-faire ne sont pas forcément les mieux placés et les mieux armés pour améliorer leur travail, faute de compétence en analyse et en conception.

Inversement, il ne suffit évidemment pas d'apporter des connaissances pour que celles-ci se transforment automatiquement en amélioration du travail. Nombre d'analyses « expertes » mettant en évidence ce qui ne va pas et prescrivant ce qu'il faudrait faire pour y remédier, restent sans suite par les entreprises, les concepteurs, le management, et même par les travailleurs<sup>3</sup>. C'est pourquoi l'ergonomie est toujours en recherche de la meilleure voie possible

---

<sup>3</sup> Ce n'est heureusement pas toujours le cas non plus.

d'une action efficace. Plusieurs voies coexistent.

Une contribution classique consiste à publier simplement les résultats des recherches et des interventions de terrain dans des revues lues par des concepteurs, avec l'espoir que ceux-ci les mettront tôt ou tard en pratique. D'autres travaillent à inclure l'ergonomie dans la formation des ingénieurs, techniciens, architectes, informaticiens, designers, et même opérateurs (syndicalistes notamment), etc., estimant que ces professionnels sauront ensuite au quotidien réinvestir leurs connaissances d'ergonomie à leur niveau d'action possible. Certains ergonomes travaillent en étant directement insérés dans une équipe de conception : l'impact de l'ergonomie est alors évidemment plus immédiat, l'ergonome devenant ainsi lui-même concepteur ou co-concepteur, dans la limite de ses compétences techniques. Son rôle, vers les concepteurs, organisateurs et dirigeants au sens large, est typiquement celui d'un « passeur » de données sur « l'Homme au travail » ou, le cas échéant, issues d'analyses concrètes d'un travail donné. Certains ergonomes sont d'ailleurs eux-mêmes ingénieur, informaticien, architecte, médecin, etc., en exercice. Une autre voie s'appuie sur des organismes spécialisés (par exemple, en France, l'INRS<sup>4</sup> pour la sécurité ; l'ANACT<sup>5</sup> pour les conditions de travail ; les CHSCT<sup>6</sup> dans les entreprises d'au moins 50 salariés, etc.) et la médecine du travail pour la santé, qui ont une mission légale de pénétrer les milieux professionnels en vue de protéger les travailleurs.

Un mode d'intervention qui a largement montré son efficacité est celui de groupes de travail comprenant opérateurs, utilisateurs, concepteurs, organisateurs et ergonome(s), travaillant en symbiose pendant une durée suffisamment longue.

Les opérateurs veulent-ils améliorer leur travail ? Le peuvent-ils ? Sont-ils volontiers intéressés à contribuer à l'amélioration de leur travail ? Ils le veulent certainement et le peuvent en certains endroits, dans certains services

---

<sup>4</sup> Institut National de Recherche et de Sécurité (pour la prévention des accidents du travail et des maladies professionnelles).

<sup>5</sup> Agence Nationale pour l'Amélioration des Conditions de Travail.

<sup>6</sup> Comités d'Hygiène, de Sécurité et des Conditions de Travail.

ou certaines entreprises, mais ce n'est pas la situation la plus courante, bien au contraire. Notons que si les grandes centrales syndicales, en France du moins, intègrent peu les exigences ergonomiques dans revendications, qui portent généralement plus sur des augmentations de salaires que sur des améliorations des conditions de travail, il existe cependant des participations syndicales locales à des analyses et à des réalisations d'améliorations, notamment dans le cadre des CHSCT.

Sans douter que les travailleurs ou utilisateurs soient dépositaires d'une grande richesse de connaissances pouvant être mises à profit pour améliorer le travail ou les systèmes, il faut être conscient des obstacles tout au long du parcours de ces connaissances depuis « la base » jusqu'aux concepteurs ou organisateurs, dans la plupart des entreprises. Ceci ne traduit pas seulement une certaine réticence des niveaux décisionnels à se dessaisir d'une portion de leur pouvoir concepteur et organisationnel. Même lorsque des « retours d'expérience » du terrain vers les niveaux décisionnels sont explicitement organisés, qui se limitent souvent à des signalements de dysfonctionnements observés, d'incidents vécus ou de « boîtes à idées innovantes », les impacts de ces remontées restent marginaux, y compris dans des milieux à risques comme le nucléaire ou l'aéronautique, qui affirment pourtant faire de la sécurité leur priorité.

Le chemin qui sépare l'utilisateur final ou l'opérateur final de la conception initiale est complexe, tant sur le plan organisationnel et financier que cognitif. Les échelons intermédiaires sont nombreux, les connexions sont étanches, les intérêts sont divergents. Remonter cette chaîne « à rebrousse poils » ne se fait pas aisément, même si c'est théoriquement possible. Une des difficultés de l'ergonomie dite « de conception » est d'ailleurs, entre autres, de devoir affronter les blocages au sein de ce chemin.

Mais aussi, de même que les opérateurs ne sont pas nécessairement les mieux placés pour analyser leur propre travail, faute d'une compétence méthodologique adéquate et un recul suffisant, de même concevoir est un travail en soi qui exige une organisation et une compétence particulières,



différentes de celles relevant du savoir-faire des opérateurs. Ce que l'opérateur final, en fonction de son expérience, peut apporter au concepteur initial n'est qu'un élément dans le processus de conception, certes non négligeable mais qui, au mieux, s'intégrera dans les contraintes propres du concepteur. Rares sont d'ailleurs les cas où les futurs opérateurs ou utilisateurs sont clairement définis et connus des concepteurs. *A fortiori*, ne participent-ils pas directement au processus de conception.

Le fait qu'au contraire, dans les analyses réalisées dans le cadre du Programme O&W, les opérateurs aient pu participer directement au processus de transformation, depuis l'analyse jusqu'à l'amélioration effective, est très certainement exemplaire.

### **Autonomie laissée à l'agir individuel**

Plusieurs traits caractéristiques de l'évolution du travail contemporain dans de nombreuses entreprises ne semblent malheureusement pas abonder dans le sens d'une plus grande autonomie qui serait laissée aux travailleurs pour pouvoir transformer leur travail et l'améliorer. La liste de ces traits inquiétants est assez longue et non exhaustive : réductions de personnels et augmentations massives des contraintes de temps, des charges de travail et des objectifs, qui nuisent à un exercice correct des métiers ; crispation sur le maintien des emplois qui devient chantage à justifier des pratiques intolérables et prétexte à ne pas du tout améliorer le travail, bien au contraire, souvent en violation des règles de métiers ; contrats courts ou précaires qui ne permettent pas aux travailleurs d'acquérir une bonne expérience de leur propre métier ; certains d'entre eux doivent même consentir à plusieurs changements de métier ; embauches du personnel à des niveaux faibles de formation pour une faible rémunération ; faible effort consenti à la formation professionnelle ; responsables du management éloignés de la connaissance réelle des métiers ; etc. La notion même de « métier », et donc d'expérience professionnelle qui lui est intimement liée, tend malheureusement à s'effacer devant celle exacerbée - sociale, économique et politique - d'emploi. Mais il n'est pas utopique

d'affirmer qu'il existe encore des opérateurs qui aiment leur métier, en sont fiers, souhaitent pouvoir l'exercer correctement et améliorer leur expérience en permanence.

Ajoutons que lorsqu'un accident se produit, la solution de prévention recherchée par les organisateurs est le plus souvent un durcissement des prescriptions plutôt qu'un élargissement de l'autonomie. Ceci n'est pas propre aux entreprises. En circulation routière, par exemple, en réponse à des accidents ou incidents majeurs, les autorités publiques préfère générer des interdits, qui limitent l'autonomie des conducteurs - pas toujours prudents, il est vrai - plutôt que de mettre en cause une infrastructure déficiente et d'y remédier.

### **Synergies interdisciplinaires**

La troisième question porte sur les collaborations possibles entre la démarche du Programme O&W et d'autres démarches en analyse du travail, dont l'ergonomie. Aucune science n'ayant la compétence suffisante pour pouvoir analyser par elle seule toute la complexité du travail humain, des synergies interdisciplinaires sont nécessaires.

Sur le terrain, les interventions d'ergonomes sont très souvent associées à celles d'autres disciplines, particulièrement les sciences de l'ingénieur, de la conception, des organisations ou de l'architecture, sans parler de la médecine du travail agissant en intersection avec l'ergonomie. Cependant, cette interdisciplinarité souhaitée est souvent freinée par l'étroitesse des missions sur le terrain imposée par les entreprises ou les administrations, soucieuses d'en minimiser le coût et la durée. Même s'il est de bonne pratique ergonomique de « reformuler la demande initiale », celle-ci reste souvent limitative. Trop courte, trop ponctuelle, trop limitée à une certaine fonction diagnostique parfois pré-formatée<sup>7</sup>, l'intervention ergonomique a peu de chance d'aboutir à une action en profondeur, *a fortiori* une action maîtrisée par les travailleurs eux-mêmes. De telles situations, que déplorent les ergonomes régulièrement, sont peu propices à l'action conjointe de plusieurs spécialistes travaillant en réelle coopération. Il

---

<sup>7</sup> Référence ici au « diagnostic court » du réseau ANACT, d'une durée de cinq jours.

faut donc saluer ici la prouesse rare et exemplaire de la volonté interdisciplinaire du Programme O&W d'avoir su dépasser cet obstacle et de s'être inscrit dans une durée de plusieurs années, ce qui a permis de pouvoir évaluer, avec le recul nécessaire, l'évolution du travail faisant suite aux interventions.

### **Contributions méthodologiques**

Parmi les lignes de convergence avec l'ergonomie qui ont déjà été soulignées, figure l'analyse des niveaux fins de l'organisation opératoire individuelle et des zones du travail non précisément définies par des prescriptions imposées. Bien que ce thème fasse partie des sujets de recherche et d'intervention ergonomiques, l'approche qu'en fait le Programme O&W lui donne une dimension théorique pouvant venir enrichir une approche typiquement ergonomique, ainsi qu'une compétence appréciable en matière d'analyse organisationnelle.

La méthodologie utilisée dans le Programme O&W, bien qu'assez proche de celle qu'emploieraient des ergonomes dans ce type d'intervention, est de nature à enrichir la « boîte à outils » ergonomique, en particulier la « méthode des congruences organisationnelles ». Utilisée pour les analyses, cette méthode est décrite comme consistant en discussions avec les opérateurs, observations directes, confrontations à des images filmées, etc., complétées par une analyse biomédicale des conditions de santé et de sécurité. La méthode est à la fois descriptive, analytique et évaluative du processus de travail et aboutit à une transformation du travail maîtrisée par les opérateurs eux-mêmes. Ceux-ci sont invités à décrire leur travail en distinguant les composantes analytiques du processus : les résultats désirés, les actions adoptées pour les atteindre, la qualification technique des actions, et la régulation de l'ensemble. Le fait d'utiliser une méthodologie composée de plusieurs techniques de recueil de données de nature différente et plusieurs modes d'analyse de ces données est typiquement ce que l'ergonomie recommande de faire. Un point fort du Programme O&W à souligner est le travail coopératif réalisé avec les opérateurs

eux-mêmes.

On peut noter que, parallèlement, le travail des soudeurs a fait l'objet d'une analyse par auto-confrontation croisée, menée par Daniel Faïta (2014). Les auteurs (Faïta, Maggi, 2007) avaient précédemment discuté la complémentarité et la synergie de ces deux méthodes. L'auto-confrontation est une méthode très puissante pour l'analyse du travail, faisant partie de la « boîte à outils » classique des ergonomes, mais elle présente à la fois les qualités et les défauts inhérents à toute méthode de recueil de verbalisations, même croisées. Ses résultats gagnent donc à être confrontés à ceux obtenus avec une autre méthodologie. Or, rares sont les études où une même situation de travail - en l'occurrence ici le travail des soudeurs - est analysée par des auteurs différents utilisant des méthodes différentes, ce qui permet une comparaison éclairante des résultats. On peut y voir ici la concrétisation de l'ouverture pluridisciplinaire du Programme O&W à des méthodologies complémentaires.

### **Pour conclure : leçons à tirer pour l'ergonomie**

De nombreuses lignes de convergence entre le Programme O&W et l'ergonomie ont été soulignées, ainsi que quelques points de discussion, en particulier quant aux rôles respectifs des opérateurs, des concepteurs et des « experts » du travail dans le processus d'analyse, de conception et d'amélioration. L'analyse et la conception nécessitent des savoir-faire particuliers, pour ne pas dire que ce sont des métiers particuliers. Les opérateurs ont évidemment un savoir, un savoir-faire et une expérience de leur travail qui est d'une grande richesse, mais qui n'incluent pas forcément la compétence de pouvoir réaliser l'analyse systématique de leur propre travail, laquelle implique une certaine démarche méthodologique et scientifique. De même, les opérateurs ne sont pas toujours les mieux armés pour concevoir eux-mêmes le « système de travail », ni son amélioration, même si toute démarche d'analyse et d'amélioration concrète nécessite d'être menée avec leur participation active, car ils détiennent des informations essentielles. À cet égard, chaque situation de travail est spécifique : on trouvera des cas où les opérateurs

pourront se révéler des « auto-concepteurs » ou du moins des co-concepteurs tout à fait compétents, sans pour autant que l'on puisse en faire une règle générale. A minima, ils apportent toujours une connaissance vécue de leur travail qui est irremplaçable. Au final, l'analyste doit trouver la bonne formule pour exploiter au mieux la part de compétence d'innovation que détiennent les opérateurs à des degrés divers.

De cette recherche, qui s'est concrétisée par des modifications améliorant le travail, l'organisation, la documentation et la formation, les ergonomes pourront en particulier retenir la théorisation qui structure la démarche générale et la méthodologie d'analyse organisationnelle, afin d'enrichir leur propre démarche d'analyse et d'intervention. Inversement, l'ergonomie peut offrir les ressources de ses méthodes d'analyse.

*L'agir organisationnel*, qui est au centre du Programme O&W, est un thème qui intéresse directement l'ergonomie. Le degré d'autonomie que les organisations du travail laissent ou ne laissent pas aux opérateurs, selon leur expérience propre, pour organiser, réguler et mener à bien leur propre travail, fait face aux prescriptions qui ont tendance à s'imposer, particulièrement dans les contextes sécuritaires. Ce sujet de recherche est suffisamment complexe pour en nécessiter une analyse interdisciplinaire.

Réalisées avec la participation directe des opérateurs, l'analyse et l'action effective d'amélioration se sont inscrites dans la durée. C'est une caractéristique essentielle qu'il faut souligner et qui n'est pas le plus mince mérite du Programme O&W.

# Du point de vue de l'ergonomie et de la psycho-dynamique du travail

*Laerte Idal Sznelwar, Universidade de São Paulo*

## Introduction

Nous allons proposer, dans ce texte, une discussion sur les propositions du Programme Interdisciplinaire de Recherche « Organization and Well-being ». Nous désirons engager une réflexion nous situant face aux sciences du travail, où notre activité professionnelle est inscrite, et que nous avons récemment discutées dans un ouvrage (Sznelwar, 2013).

Faisant référence à *l'ergonomie centrée sur l'activité* (Wisner, 1971/1995a: 47-56; 1995b: 1-20) et à la *psycho-dynamique du travail* (PDT) (Dejours, 1985 ; 2011 ; 2012), nous avons essayé de développer la thèse que tout sujet est protagoniste de son travail et que le travail est protagoniste dans la production. La recherche d'un dialogue avec la *théorie de l'agir organisationnel* (TAO) (Maggi, 1984/1990 ; 2003/2016 ; 2011), et la pratique qui en dérive dans le Programme de recherche « Organization and Well-being » (O&W), peut être largement fructueuse.

## Qu'est-ce que l'organisation ?

Avant tout assumer que l'« organisation du travail » n'est pas une donnée, un fait structuré, induit une réflexion très importante. Considérant que toute organisation est le fruit de processus d'actions et de décisions, la TAO situe les institutions comme le fruit du travail vivant; autrement dit, la production et le travail résultent de ce que font les sujets, de la manière dont ils agissent, même si une relation avec le fonctionnement de machines est nécessaire pour l'obtention des résultats désirés. Du point de vue de la centralité du travail pour la production, nous pensons que les machines sont, en principe, utilisées par l'être humain pour qu'il puisse atteindre les objectifs qu'il

poursuit. Cela n'exclut évidemment pas qu'il existe des relations de pouvoir et que le sujet agit dans des scénarios où il y a des contraintes, et que son action est ainsi influencée par l'action des autres. Une fois posé que les actions humaines sont toujours construites dans une dynamique qui résulte de ce qui appartient au sujet lui-même et ce qui est de l'ordre du rapport avec les autres, le rapport entre autonomie et hétéronomie est primordial dans ce débat. Toutefois, même si nous faisons la distinction entre autonomie et hétéronomie, il n'y a pas une frontière établie pour analyser les actions en faisant référence à une ou à l'autre, surtout parce que dans la construction de la professionnalité des sujets, l'incorporation des règles de métier, reliant des traditions ainsi que des façons de faire construites par l'expérience, intègrent l'agir des sujets.

Nous appuyant sur ces présupposés, nous faisons aussi référence à la « théorie de la complexité » d'Edgar Morin (1990 : 87-114), qui en dérive une vision dynamique des organisations et que l'idée d'organisation inclue le vivant et les actions humaines ; il n'y aurait donc pas des structures organisationnelles mais des organisations qui sont le fruit du travail des humains. Se fondant sur les principes de l'entropie, Morin affirme que tout système tendrait au désordre et que leurs régulations serviraient pour rechercher des niveaux différenciés d'ordre, à partir d'une tendance au désordre. Ainsi, concernant l'organisation du travail, il y aurait toujours une action humaine essayant de faire face à ce désordre afin d'atteindre les objectifs, à la fois ceux définis par la hiérarchie et ceux redéfinis par les travailleurs.

Le terme « organisation » est polysémique, dans le sens qu'il y a des appropriations plus ou moins explicites dans les différents domaines qui étudient le travail. Dans le cas de l'ergonomie, la référence à l'organisation est toujours présente, vue qu'il est très difficile de comprendre qu'est-ce que le travail sans faire référence à comment et pour quelles raisons les tâches sont ainsi divisées dans la situation de travail. Le même est vrai pour le temps de production. Il est important en ergonomie d'avoir des notions concernant l'organisation de la production et du travail, ainsi que des processus de production. Il s'agit d'une préparation pour aider à construire un dialogue avec

d'autres acteurs de la production, les professionnels et les travailleurs engagés directement dans la production.

Dans le cas de la psycho-dynamique du travail, certaines questions sont semblables. Il n'est pas question de transformer un clinicien du travail en spécialiste des théories organisationnelles. Toutefois la question du travailler est en débat direct avec les questions d'organisation du travail : les sujets doivent faire face à la division des tâches, aux manières de se faire évaluer, aux possibilités de coopération, entre autres. Il s'agit, d'une façon ou d'une autre, de comprendre comment les sujets vivent leur travail et, pour aider à changer, il faut mettre en discussion le domaine des contraintes, avec ceux qui décident, et élargir le pouvoir d'agir des sujets et des collectifs.

Une des grandes contributions de ces « sciences du travail » est de mettre en discussion l'organisation du travail et ses conséquences ; il faut faire remonter dans les organisations les conséquences pour les sujets, pour les collectifs, ainsi que pour le développement de la culture des décisions stratégiques. Les propositions concrètes du Programme O&W sont exactement d'approcher les sujets, de réduire l'écart traditionnel entre ceux qui décident et ceux qui font. Une question est de savoir si, en se référant aux possibilités d'instituer une démarche à partir des présupposés de la TAO, il est possible de le faire dans n'importe quelle organisation ou s'il est plus adapté pour les institutions ayant un esprit plus démocratique, où il y a un partage majeur de pouvoir. Nous avons l'impression que le présupposé de départ est, en fait, celui d'une manière de voir l'organisation, sans référence au degré de démocratie ou de participation.

### **Le travail**

Dans le cas de l'ergonomie il y a une distinction importante entre « l'activité de travail » et « l'activité hors travail », du fait que les contraintes sont différentes et la construction spécifique de l'action des sujets aurait des intentions distinctes. Un exemple de cette distinction est donné par Guérin *et al.* (1997) quand ils discutent sur la définition de l'activité de travail. Les



développements d'activités qui auraient la même base, comme certains travaux domestiques, des services sanitaires, ne sont pas pareils s'il s'agit d'une relation familiale ou s'il s'agit d'un contrat de travail. Même si certains outils à utiliser sont les mêmes, il ne s'agit pas de la même activité, surtout parce que l'engagement des sujets n'est pas le même, ainsi que les rapports de pouvoir.

Une vision différenciée de ce qu'est le « travail », est à construire et les contributions des différents domaines avec leurs spécificités sont à saisir. Dans l'exemple d'analyse d'un service sanitaire menée par Maggi et Rulli (2012) il y a une construction politique qui, du fait qu'elle se déploie au cours d'une longue période, doit avoir largement modifié les relations de pouvoir dans l'institution, au moins au niveau régional. Les conditions concernant l'engagement des sujets dans les processus d'analyse et de transformation montrent une forte maturation politique, l'espace des délibérations ayant été construit, et ce que les travailleurs ont proposé serait considéré comme ce qui oriente les changements nécessaires. Ce processus dynamique doit avoir demandé beaucoup de débat et un changement institutionnel important, différent de ce qui est très commun au Brésil, où une vision fonctionnaliste de l'entreprise domine, ainsi qu'une vision très centrée sur une relation de pouvoir descendante, où des ordres sont donnés aux travailleurs, considérés comme subalternes.

Les contributions de la PDT concernant les concepts du travail nous posent les questions d'une autre façon. Même si le but principal de cette approche est celui de permettre aux sujets de s'appropriier le travail en élargissant leurs actions, en mettant l'accent sur les possibilités de coopération, la question du travail a aussi des connotations du travail sur soi-même, sur les possibilités de réflexion et de construction du sens à partir des valeurs partagées dans les professions, ainsi que, d'une façon plus large, des questions liées à la culture.

### **Tâche et activité : une vision critique**

Une critique majeure proposée par la TAO concerne le concept de tâche, vue par certains, surtout si nous considérons les interprétations plus

traditionnelles, comme si elle était une « chose » rigide, monolithique, et immuable au cours du temps. Ce point de vu, considéré par les ergonomes depuis le départ pour critiquer les héritages du taylorisme, découle de l'idée que les travailleurs doivent respecter strictement des procédures, comme proposée par l'organisation scientifique du travail (Marx, 2010). Dans cette conception, le travail serait simplement l'exécution du prescrit. L'ergonomie s'est prononcée depuis ses origines en opposition à cette vision, mais l'idée de la tâche comme une donnée, comme quelque chose d'établi, faisait partie des points de vus du domaine. Une évolution est déjà présente dans la discussion de « tâche prescrite » et « tâche réelle » (Guérin *et al.*, 1997) et encore dans l'idée des appréhensions et de redéfinition portée par les contributions de Falzon (2007). L'univers de la tâche comprendrait les objectifs, les moyens mis à disposition, les scénarios proposés, les exigences de production et de qualité, ainsi que les moyens destinés à évaluer la performance des différents travailleurs engagés dans l'« exécution ». L'idée de tâche comme quelque chose de figé n'aurait pas de sens, vu que ces bases théorique incluent un point de vue dynamique : même en considérant des objectifs fixés de façon hétéronome, ainsi que des moyens mis à disposition, il n'y aurait pas de sens de les considérer en dehors de la dynamique des actions des sujets.

Par ailleurs, la conception particulière de la tâche a évolué au long du temps. Par exemple, l'« école sociotechnique » (Marx, 2010) propose un minimum de prescription possible, prenant ses distances de la rigidité des écoles classiques d'administration. Ce changement serait une modification dans le domaine des contraintes, par une augmentation considérable du pouvoir discrétionnaire des sujets. En tout cas, il est important de souligner que la connaissance de l'activité accomplie par les personnes est essentielle et que la contribution de l'ergonomie sur ce point est fondamentale. Ce que les personnes font ne peut pas rester inaperçu et restreint à la sphère privée des sujets : l'expérience doit être partagée.

Le concept de tâche est en train d'être relativisé au long de l'évolution de la connaissance sur le travail, montrant que la rigidité est une illusion, du fait

qu'il n'est jamais possible de faire simplement valoir les prescriptions dans la réalité de la production. En outre, on ne peut pas oublier que beaucoup de ce qui est en jeu dans l'hétéronomie implique la division du pouvoir et une vision du monde selon laquelle il y aurait ceux qui savent et décident d'un côté et ceux qui exécutent de l'autre, malheureusement encore dominante dans les organisations. Parmi les concepts de base du Programme O&W les sujets ont connaissance, compétence et habilité pour décider sur ce qu'ils font et ce qu'ils ont à faire. Il est toujours important de comprendre les possibles modulations existantes et les dynamiques qui se développent par rapport à l'accès aux informations concernant le travail et la production, ainsi que le spectre des décisions à la portée des sujets, en considérant les positions dans les hiérarchies.

La question du rapport entre autonomie et hétéronomie est aussi centrale, surtout par la mise en évidence du pouvoir discrétionnaire qu'auraient les sujets pour agir dans leur travail. En ergonomie, certains auteurs, dont Hubault (2011), discutent ce rapport, en accentuant les spécificités des relations de service où il ne s'agit pas seulement du rapport de subordination avec la hiérarchie, mais aussi entre des personnes qui, d'une façon ou d'une autre, sont présentes et engagées dans les scénarios de production.

L'activité des travailleurs expliciterait leur engagement pour atteindre les objectifs qui leur sont attribués dans un scénario spécifique de production. Il faut noter que l'idée de tâche a en soi une grande partie d'hétéronomie : ce qui se fait devrait être la réalisation de ce qui a été prévu, dans les manières prévues, et par une prescription définissant bien les procédures opérationnelles. Il est notoire que les études et les recherches dans le domaine montrent que cela n'arrive jamais, du fait qu'il n'est pas possible de tout prévoir d'avance et que les travailleurs n'accomplissent pas la même activité tout le temps, du fait que leur propre état change constamment.

Quand en ergonomie l'accent est mis sur les distinctions entre tâche et activité, la question est liée à l'histoire de l'approche centrée sur l'activité. Cette distinction a eu beaucoup d'importance pour fonder une pensée sur un constat qui, à l'époque, n'était pas partagé par les sciences de l'organisation. Le constat

qu'il n'est pas possible de tout prévoir et tout contrôler est primordial pour échapper des pièges renfermant l'humain dans une cage, dans un procès réifiant. Cette distinction est primordiale pour donner place à l'intelligence des sujets dans la production, en contre courant aux présupposés considérant le travail comme une seule activité d'exécution. Toutefois - comme il est répandu au Brésil - il ne faut pas confondre la distinction entre tâche et activité avec la distinction entre prescrit et réel. La tâche fait aussi partie du réel, une fois que les différents aspects qui modulent l'activité et qui la précèdent sont là.

Les contributions de la PDT au débat sur la question du prescrit et du réel, avec des inspirations fortes aux constats de l'ergonomie, posent des questions également pertinentes sur l'organisation du travail. Pour Dejours (2002), il s'agirait aussi de mettre en évidence que l'organisation du travail, considérée sous l'angle de la division des hommes et femmes au travail, peut être vue comme une dynamique où les rapports de coopération et coordination sont présents et ne peuvent pas être prescrits ; il s'agirait d'une construction faite par les acteurs de la production, en tenant compte des différences de pouvoir et des capacités d'organisation des collectifs. Un des exemples traités dans la PDT est justement le « zèle » : la « grève du zèle », connue au Brésil comme « opération-standard », c'est à dire travailler seulement selon la procédure prescrite, aboutit à la faillite de la production. Une des questions proposées par la PDT (Dejours, 2012) est justement de ne pas considérer la production seulement sous un angle d'efficacité et d'efficacités en s'appuyant sur une seule rationalité stratégique-instrumentale, sans mettre dans le panneau les valeurs des professions et des questions éthico-morales, c'est à dire de mettre en évidence la déontologie du faire et l'importance politique du travail.

### **Sur la cognition, le corps, la santé**

Encore un commentaire sur les questions du travail. En ce qui concerne les processus physiologiques et cognitifs il est important de distinguer la « notion d'activité » du fonctionnement. L'activité est une expression de ces processus et non pas le processus en soi, du fait que l'on ne peut pas observer

ce qui se passe à l'intérieur du corps ; on peut au maximum avoir des indicateurs physiologiques qui indiquent indirectement quelques degrés du « fonctionnement » du corps. Le même peut être dit concernant les processus cognitifs : on a un accès indirect à ce qui se passe dans le système nerveux central et périphérique, on peut y accéder partiellement à travers des modes d'expression émergeant du corps, c'est-à-dire des résultats de ces processus. Toutefois, à la différence des idées comportementalistes pour lesquelles il est sans intérêt de comprendre ce qui se passe dans la pensée et qui se focalisent sur les gestes et les postures, les connaissances existantes aujourd'hui insistent sur l'importance d'envisager la manière dont les sujets pensent, symbolisent les objets, nomment et donnent du sens à ce qu'ils font, pour comprendre l'activité. C'est-à-dire que l'on s'intéresse plus à la manière dont un sujet a une intention plus ou moins consciente des relations avec autrui et se situe historiquement et géographiquement qu'au fonctionnement cognitif *stricto sensu*.

Les questions liées à la santé et aux risques d'accident du travail sont présentes dans la démarche proposée par le Programme O&W, mais leurs bases scientifiques découlent d'un point de vue médico-épidémiologique, où le but principal est la prévention primaire, c'est à dire l'éloignement ou même l'élimination des risques. La question de la prévention primaire peut être traitée en relation avec le concept de santé, du fait qu'il n'y a pas un consensus sur sa signification. Le concept spécifique de santé comme processus apparaît dans la proposition de la notion anglaise de *well-being* qui, à la différence des langues latines, donne une idée de continuité, par l'utilisation du gérondif. Les langues latines donnent l'idée d'état, d'être (*bem estar, benessere, bien-être*). Cela, en quelque sorte, éloigne les propositions exprimées par Maggi et Rulli d'une médecine qui traite la santé comme absence de maladie, et centrée exclusivement sur des actions de vigilance épidémiologique, pour détecter le plus précocement possible les anomalies par rapport à un état de « normalité ». La question de la santé ne serait donc pas figée dans la relation positiviste entre les contraintes et leurs conséquences, mais serait surtout dans une dynamique où les possibilités d'action seraient garanties.

Il reste des questions ouvertes, comme par exemple, que serait le *bien-être* ? Comment pourrait-on le traiter ? Il s'agirait d'une question concernant les possibilités d'agir dans le monde, la santé se situerait dans le champ du pouvoir d'agir du sujet, de faire ce qui concerne son travail, ainsi que d'autres aspects de sa vie personnelle, si l'on peut séparer le travail du reste de la vie ? Serait le cas, comme le propose Maggi, de distinguer, sans séparer ? En quelque sorte, ce concept pourrait être mis en discussion avec la relation entre souffrance et plaisir, proposée par la PDT (Dejours, 2011), là où dans ce domaine est mise en question la dynamique de la construction de la santé, et surtout la question de comment ce que l'on fait est vécu par soi et par les autres.

### **Les démarches d'analyse et d'action**

La question du rôle que le chercheur ou le professionnel qui s'occupe des questions du travail a dans ces processus est centrale. Le Programme O&W implique la constitution de « dispositifs » afin que les sujets agissants puissent échanger leurs expériences, discuter, négocier et s'accorder sur quoi faire et comment faire. La présence d'une personne externe au groupe qui travaille peut être dans la position de facilitateur, de quelqu'un qui aide à animer les débats, en apportant une connaissance spécifique pouvant aider les réflexions ; mais nous pouvons seulement conjecturer comment cela se passe, du fait que chaque situation est une construction commune et dépend des volontés et des possibilités des acteurs sociaux engagés dans la production, de réfléchir ensemble et promouvoir des débats ainsi que, notamment, des transformations.

Étant donné la tendance à un enrichissement croissant, à un élargissement constant du pouvoir discrétionnaire, dans une visée d'un processus d'émancipation des sujets et des collectifs, le but final serait de ne pas avoir besoin des intervenants pour y aboutir. Toutefois, il n'est pas évident de se passer des intervenants-chercheurs si dans les systèmes de production le temps manque pour se consacrer à des activités de réflexion commune qui favorisent aussi une dynamique d'accroissement du pouvoir d'agir des collectifs au travail.

En tout cas, comme il est bien montré dans l'analyse de Maggi et Rulli (2012) portant sur un service sanitaire, il ne s'agit pas d'équipes isolées. Ce qui se déroule dans les dispositifs est toujours en rapport avec d'autres instances d'action et décision, s'agissant d'instances différenciées de pouvoir, avec lesquelles il faut dialoguer, défendre des points de vue et établir des compromis.

C'est un positionnement différent de ce que nous trouvons dans une démarche plus classique en ergonomie, surtout, comme déjà mis en évidence, quand le professionnel se met (est mis) dans une position d'expert et de porteur des capacités de diagnostiquer les problèmes et de proposer des solutions par lui-même. En considérant qu'un professionnel doit faire preuve de ses capacités à être utile à l'organisation et, surtout, aux autres, il est important que, dans ce cas, l'ergonome soit capable de proposer les bonnes questions et de formuler en coopération avec les autres les questions pertinentes. Ainsi, il aurait aussi un rôle de facilitateur, mais pas seulement. Il serait aussi partie prenante de la construction des processus d'élaboration des problèmes, de leur compréhension, ainsi que de la construction des scénarios de solution.

Dans le cas de l'ergonomie il y a quelques nuances qui doivent être considérées. A notre avis, en accord avec Hubault (2006), l'intervention ergonomique situe l'ergonome d'une façon dans laquelle il ne devrait pas être vu comme un spécialiste lorsqu'il cherche à comprendre ce que les personnes font. En principe, il ne détient pas la même connaissance que les autres acteurs de l'entreprise, surtout celle des personnes directement engagées dans la tâche en question. L'ergonome se positionnerait comme quelqu'un qui œuvre pour la construction d'une discussion et non pas comme un expert ayant des connaissances plus pertinentes qui seraient appliquées pour améliorer le travail.

Toutefois, la tentation de tout maîtriser, de tout contrôler, est toujours présente. L'ergonome peut établir un diagnostic, sans que les travailleurs y soient engagés ; ensuite, en observant le travail et en questionnant les travailleurs sur ce qu'ils font, leurs difficultés et les conséquences de leur activité, il n'engage pas nécessairement les personnes de manière explicite,

comme il est proposé par la TAO et le Programme O&W. Le diagnostic resterait sous la responsabilité de l'ergonome. Les transformations seraient réalisées par les professionnels responsables des changements dans le travail, gardant une posture selon laquelle la conception et le projet seraient des activités réalisées par d'autres que les travailleurs directement impliqués dans les opérations analysées.

Différents chercheurs en ergonomie se positionnent d'une façon à garder un rôle significatif dans les démarches, en s'appuyant sur des connaissances qui sont utiles pour animer les processus et liées au travailler en soi, en mettant en perspective la possibilité de construction commune de démarches de transformation, de développement et de construction des pratiques avec les auteurs sociaux, notamment les travailleurs directement engagés (Falzon, 2013 ; Bourgeois, Hubault, 2013). Les discussions proposées par des auteurs comme Béguin (2007) et Daniellou (2007) à propos du rôle des ergonomes dans la construction des transformations sont centrales pour comprendre les dilemmes et les difficultés à surmonter, et mettent en évidence les risques de se poser comme un expert. Toutefois - et surtout si nous considérons le cadre actuel du Brésil - il y a une forte tendance à considérer les ergonomes comme des experts qui auraient des avis à donner sur les « risques du travail » et non comme acteurs qui favorisent des changements (voire une tendance à agir dans les contentieux et à fournir des avis sur le respect ou non des normes légales : une judiciarisation du rôle des ergonomes).

Selon les propositions du Programme O&W, les travailleurs auraient un rôle central dans l'analyse et dans la construction des solutions. Tout montre que le rôle d'« autres professionnels », comme les concepteurs, les ingénieurs ou gestionnaires, serait de stimuler ce processus et de donner des aides techniques pour autant que la situation de départ et les options de transformation soient analysées. Il ne serait pas possible de faire abstraction de la connaissance de différents domaines afin que les processus de travail soient analysés et les projets de transformation soient développés et réalisés.



Toutefois, les présupposés des « écoles classiques d'organisation » (Zilbovicius, Fleury, 1997), sont encore présents et assez puissants pour diriger la conduite des responsables des projets et de la gestion. L'idée que le travailleur doit réaliser pleinement les procédures est surtout évoquée lorsqu'on veut lui imputer la responsabilité d'un échec, soit parce qu'il a fait quelque chose qui n'est pas apparu satisfaisant dans la production d'un bien ou d'un service, soit parce qu'il y a eu un incident ou un accident. L'engagement des travailleurs pour bien faire leur travail est défini comme sa diligence.

Dans cette perspective, il nous faudra mettre en relief la question de la demande. Il n'aurait pas de sens de proposer des actions en ergonomie sans qu'il y ait une volonté de la part des acteurs dans les entreprises d'entamer un processus qui met en question des choix organisationnels qui seraient à l'origine des problèmes de qualité, de productivité et de santé par rapport au travail. Les questions posées par rapport aux possibilités de changement sont redevables du positionnement des acteurs dans les entreprises et de leur point de vue par rapport au travail, ainsi qu'aux origines des problèmes mis en débat dans la demande. Comme démarche, une analyse ergonomique du travail propose une instruction approfondie de ce qui concerne la demande, donc ses origines, des sujets porteurs de volonté de compréhension et de transformation, ainsi que du développement des points de vue qui seront mis en débat. Il serait intéressant de mettre en discussion comment dans le Programme O&W les demandes reçues pour développer des interventions sont analysées, en tenant compte des possibilités d'engagement des différents travailleurs, des différents niveaux hiérarchiques et de l'espace existant ou à construire, pour instituer des débats concernant tant les contraintes comme les changements à réaliser.

La question de ce qu'est l'« action » proprement dite est très pertinente pour le dialogue entre les démarches, et fondamentale : elle concerne l'agir dans le monde. Non seulement les sujets qui travaillent, mais aussi les professionnels engagés dans ces domaines, ou qui agissent inspirés par leurs présupposés ont également leurs actions tournées vers la *polis* ; autrement dit, ce que l'on fait est une action politique, surtout ayant une finalité de transformation. Une question

fondamentale donc se pose, si nous pensons aux différentes rationalités à la base de toute action. On peut discuter les différents moteurs du développement de l'action des sujets sous l'égide de différentes rationalités : la « pathique », l'axiologique et la stratégique-instrumentale. Ainsi, au delà de ce que dans le particulier des sujets pourrait être compris dans l'optique de l'anthropologie psychanalytique (le cas de la PDT) comme un des moteurs de l'action, il faudrait considérer les valeurs partagées socialement, ainsi que les objectifs. Mettre en débat différents points de vue, tenant comme fondement les différentes rationalités, peut être utile pour la compréhension et la distinction des diverses contributions disciplinaires visant la connaissance du travail humain, sa transformation et le développement de la culture.

### **Le sujet protagoniste**

A notre avis, le travail est central dans la vie des personnes. La définition du sujet, la question spécifique de la subjectivité n'a pas été présente tout au long de l'histoire de l'ergonomie. Cette question émerge plus récemment à la fois à cause de la croissance des troubles psychiques concernant le travail, et pour la sollicitation d'autres domaines des sciences du travail comme la PDT et la *clinique de l'activité* (Clot, 2008).

Comment peut être conçu le « sujet » qui agit et décide ? Quelles sont les bases épistémologiques qui le définissent ? Serait-il quelqu'un avec pleine conscience de ses actions ? Serait-il un sujet social qui se construit dans les relations de pouvoir et dans les possibilités d'action qu'il rencontre et qu'il conquiert ? Quel type de corps aurait ce sujet ? Est-ce quelqu'un qui, pour lui, est toujours présent et au centre de la scène de sa vie ? Nous croyons qu'un débat sur la définition du sujet puisse être très intéressant afin de mieux situer la TAO.

Le sujet agissant, dans le cas de la PDT, est un sujet qui recherche, qui agit à partir de ses nécessités, de ses désirs, qui ne sont pas complètement conscients, et qui n'existe pas seulement en soi, autant son existence dépend des autres dans le sens de son vécu : l'existence de soi est en relation avec

l'existence d'autrui. Selon les traditions de l'anthropologie psychanalytique, il est un sujet doué d'un inconscient psychique ayant un rôle fondamental dans l'accomplissement de ses actions. En ce qui concerne la psycho-dynamique du travail, il y aurait un composant significatif lié aux questions éthico-morales, surtout quand les propositions faites dans ce domaine incluent une distinction entre *poiësis* et *praxis*. Travailler ne serait donc pas une activité tournée vers la production de quelque chose ou d'un service, mais il s'agirait surtout d'une action dans le monde, ayant toujours des conséquences sur la cité. Cet aspect inclurait des questions axiologiques, vu qu'il s'agit des valeurs qui sont attribués aux différentes professions et aux différents types de travail, ainsi qu'il y aurait des aspects liées aux conflits intérieurs des sujets eux mêmes, liés à l'équilibre entre les désirs les plus égoïstes et le rapport aux autres.

La question du collectif de travail découle aussi de cette question du rapport aux autres. Pour la psycho-dynamique du travail il n'y aurait pas un positionnement solipsiste, isolé de la part des sujets, surtout parce que la propre constitution du sujet dépend d'autrui. Le rapport aux autres y est primordial non seulement pour la survie, mais elle est constituante de la construction de l'identité. En ce qui concerne spécifiquement le travail, c'est toujours en rapport et avec les autres qu'il se produit. Travailler est un enjeu pour la santé mentale, surtout parce qu'il est la possibilité pour le sujet de s'épanouir et de continuer son chemin en quête d'une reconnaissance, dans une première instance, et d'une émancipation à terme. Il est important de souligner que ce processus d'émancipation n'est pas non plus une question qui se restreint à l'individu, elle dépend aussi du rapport aux autres. C'est pour ces raisons que l'existence de vrais collectifs dans le travail est centrale, non seulement pour la santé mentale, mais aussi pour l'élargissement des possibilités pour engager des actions de transformation, enfin d'un agir politique.

## **Conclusion**

Pour conclure, nous considérons ce texte comme un départ, comme une proposition de dialogue pour mieux comprendre comment nous nous situons face à cette question fondamentale de l'existence humaine qu'est le travail.

## **Du point de vue de la sociologie du travail**

*Jens Thoemmes, CNRS, Université de Toulouse Jean-Jaurès*

### **Introduction**

Cette contribution voudrait discuter d'un point de vue sociologique la portée, l'intérêt et les limites de l'approche du Programme « Organization and Well-being ». Compte tenu de notre intérêt pour cette démarche, nous essaierons d'en présenter d'abord les caractéristiques les plus saillantes et de faire ressortir ensuite les différences qui peuvent exister avec notre approche. Fondamentalement, la démarche du Programme O&W constitue un point de vue riche et heuristique. Elle s'intéresse au processus du travail. La démarche distingue : a) les actions techniques indépendamment des opérateurs, b) leur accomplissement - donc avec les opérateurs et les caractéristiques de la situation (espace, temps, modes et valeurs), c) les connaissances techniques mobilisées dans l'action concernant l'objet, les moyens et son processus. Cette distinction analytique permet une description du processus qui conduit ensuite à une interprétation de la contrainte organisationnelle, aux choix qui l'ont précédé et à la possibilité d'une transformation du processus du travail avec l'objectif d'une amélioration du bien-être des salariés.

Pour développer notre lecture de cette démarche nous voudrions d'abord passer en revue quelques-unes de ses caractéristiques : distinction description/interprétation, le travail comme processus d'action et de transformation, « le travailleur » au centre de l'approche.

Ensuite, nous nous référerons plus précisément à son cadre théorique pour montrer les fondements de la démarche et pour exposer ce qui nous semble discutabile, à savoir la manière de voir l'interdisciplinarité.

Enfin, nous terminerons notre lecture par un retour sur l'autonomie du sujet, vaste débat qui permet de soumettre à la discussion une autre vision de cette notion afin de préciser son statut pour la démarche présentée ici.

### **Les éléments d'une démarche de recherche**

L'approche se résume dans son titre : il s'agit d'une part d'analyser des dynamiques organisationnelles, appelées ici « organisation », de manière « interdisciplinaire » et d'autre part, de permettre un renforcement du bien-être des salariés, le *well-being*. La démarche est concrète dans ce double sens, décrire une réalité observée et promouvoir une amélioration des conditions de travail. La démarche est finalisée avec des objectifs clairement affichés. Pour chaque recherche elle propose un protocole détaillé, méthodique et multidimensionnel. Pour comprendre plus en détail la mise en œuvre de cette démarche, plusieurs éléments doivent être soulignés.

Le premier concerne la distinction rigoureuse entre une description de la réalité observée et l'interprétation qui est faite de la situation de travail. Ces deux niveaux ne se mélangent pas. Cette distinction permet par exemple aux autres chercheurs, approches ou disciplines, d'accepter la description d'une situation, tout en contestant l'interprétation proposée.

Le second élément de la démarche concerne la posture de principe selon laquelle le travail signifie un processus et une succession de tâches qui est différenciée selon les phases d'un même processus. Prenons le cas d'une recherche sur l'activité de soudure (Maggi, Rulli, 2014). Pour chacune des phases du travail de soudure la description distingue : a) le résultat attendu de la phase, par exemple la préparation des moyens pour la soudure, b) les actions techniques effectuées, c) l'accomplissement de ces actions par un ou plusieurs opérateurs, d) les connaissances techniques mobilisées au cours de cette phase. La démarche se poursuit par l'interprétation qui est faite de la description. Au cœur de cette autre manière de présenter la même phase du processus de travail, les chercheurs voudraient caractériser la contrainte organisationnelle qui apparaît dans l'analyse. Sont ici successivement abordées les conséquences possibles en termes d'inefficacité par rapport au résultat recherché, par exemple les facteurs ralentissant la préparation des moyens pour la soudure, mais aussi les risques et dommages pour les opérateurs. La question de la santé apparaît au centre de l'intérêt et de l'interprétation. Par conséquent, les indications pour

l'amélioration des conditions du travail, pour la santé et pour la sécurité sont formulées. Pour toutes les phases, ce même travail de description et d'interprétation est effectué produisant une analyse détaillée et permettant de trouver des leviers pour l'action sur le *well-being*.

Le troisième élément de la démarche associe les destinataires mêmes à la recherche pour leur conférer une place de « sujet » au sein du processus envisagé, non pas comme une observation du travail des autres, mais comme une transformation du processus de travail antérieur à laquelle la recherche contribue. La démarche est envisagée comme une transformation de la réalité à laquelle les « travailleurs » sont intégrés au point qu'une « nouvelle conception des processus de travail est entièrement menée et maîtrisée par les sujets eux-mêmes » (Maggi, Rulli, 2012 : 21).

Ces trois éléments, distinction entre description et interprétation, diverses phases d'un même processus et l'intégration des sujets étudiés dans la démarche indiquent déjà les caractéristiques d'une analyse organisationnelle qui s'écarte de beaucoup d'autres approches mises en œuvre dans les sciences sociales. La méthode appelée « méthode des congruences organisationnelles » (MCO) invite les sujets à décrire leur travail en distinguant les composantes analytiques du processus : les résultats désirés, les actions adoptées pour les atteindre, la qualification technique des actions, et la régulation de l'ensemble.

Afin d'explicitier la manière de voir la réalité sociale que suppose cette démarche, nous voudrions brièvement rappeler quelques fondements théoriques de cette approche. Cela nous permettra aussi d'aborder un autre élément de la démarche que nous avons omis d'évoquer, l'« interdisciplinarité ».

### **La théorie et la méthode**

La *théorie de l'agir organisationnel* (TAO) (Maggi, 2003/2016) repose sur des caractéristiques épistémologiques qui peuvent être indiquées brièvement. Le travail est, comme nous l'avons évoqué, un « processus » qui est de l'ordre de l'« agir social ». La référence à Max Weber (*Soziales Handeln*) est ici

fondamentale (Weber, 1922/1980). Le sujet agit selon son sens intentionné qui est orienté par l'agir d'autrui. L'organisation renvoie alors à « *l'aspect régulateur du processus d'agir social* » (Maggi, Rulli, 2012 : 6), à la contrainte que celle-ci exerce sur les sujets. Mais *les sujets agissants* sont au centre du processus (conception, mise en œuvre) et des choix organisationnels.

L'intérêt pour le « bien-être » de la TAO renvoie à une tradition humaniste. L'« intérêt » apparaît clairement situé autour de la santé et il inclut la normativité de l'agir du chercheur. On peut donc qualifier cette théorie de non positiviste. Par ailleurs, la TAO s'inscrit dans l'héritage d'une sociologie du travail, en particulier celle de Georges Friedmann, sans partager son pessimisme ni son inspiration marxiste (Friedmann, 1956/1963). Le bien-être visé n'est pas celui d'une classe sociale, mais celui d'une transformation potentielle de l'organisation pouvant par exemple résulter de la commande de recherche par une entreprise, mais au profit des salariés qui font partie du dispositif méthodologique. En ce sens le bien-être est un objectif « pragmatique » qui au final pourrait servir les deux côtés (travail et capital).

La focale concerne principalement les choix organisationnels du travail, y compris le taylorisme qui est considéré non pas comme un postulat, mais comme une contrainte organisationnelle que l'on peut changer. C'est l'une des différences avec une expérience alternative d'Ivar Oddone en psychologie du travail et ses formes renouvelées à partir du « modèle ouvrier de connaissance » qui a cherché à transformer très largement les rapports de production en intégrant également le sujet dans la recherche. La méthode dite du « sosie » se distingue fondamentalement de l'approche du Programme O&W : « Si tu devais te faire remplacer par un sosie à l'usine, de sorte qu'il ne soit pas possible de remarquer la substitution, quelles instructions tu lui donnerais pour son comportement par rapport à la tâche, par rapport aux autres travailleurs, par rapport à la hiérarchie de l'entreprise, par rapport au syndicat (ou les autres organisations de travailleurs) ? » (Oddone *et al.*, 1977: 127).<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> « Se ci fosse un'altra persona perfettamente uguale a te dal punto di vista fisico, come gli diresti di comportarsi in fabbrica rispetto alla mansione, ai compagni di lavoro, alla gerarchia



Au vécu du sujet qui se transmet ici par la consigne donnée par le salarié à l'enquêteur, l'approche du Programme O&W substitue une méthode qui voudrait éviter l'écueil du subjectivisme et de l'objectivisme. Par le prisme du bien-être elle confronte les choix organisationnels à un processus de transformation conduit par les travailleurs. Les expressions d'autonomie, de contrainte et de de régulation permettent de saisir les caractéristiques objectives et subjectives du processus et ainsi d'identifier l'organisation pour mettre le sujet en situation de transformation.

L'autre différence avec l'approche du Programme O&W constitue le positionnement épistémologique autour de la méthode du sosie qui cherche à combiner analyse cognitive, subjectiviste, causale, etc. que la TAO juge de ce fait « fragile ». Plus fondamentalement, la persistance d'un fonctionnalisme lié à l'absence de questionnement du taylorisme est critiquée (Maggi, 2010a).

Un dernier élément important de la démarche du Programme O&W concerne la notion d'interdisciplinarité que nous voudrions discuter. Nous n'avons jamais revendiqué cette posture et nous ne possédons pas les expériences nécessaires pour juger sur le fond le statut interdisciplinaire de la démarche. Mais nous voudrions susciter par quelques remarques un débat sur cette notion. Nous ne pouvons qu'adhérer à la posture de la collaboration entre disciplines de la TAO, mais souhaiterions que leur portée soit clarifiée.

Selon notre première lecture, l'interdisciplinarité nécessite un échange d'analyses, de méthodes et disciplines, elle suppose une transformation des rapports entre analyses. Alors que la démarche du Programme O&W ne semble-t-elle pas en réalité plus proche de la pluridisciplinarité où chacun conserve la spécificité de ses concepts et méthodes ? Selon notre deuxième lecture, on pourrait aller alors plus loin en indiquant avec le regard sur la théorie que celle-ci n'est pas interdisciplinaire, mais *in-disciplinée*, c'est à dire basée sur une mise à distance de la « discipline ».

---

aziendale, all'organizzazione sindacale (o ad altre organizzazioni dei lavoratori)?», (trad. par nos soins).

Nous proposons trois sens complémentaires à cette notion pour l'approche du Programme O&W : le refus de la discipline comme cadre pertinent des analyses, la transgression des frontières disciplinaires sans les substituer par un nouveau domaine, et le remplacement de la discipline ou d'un périmètre de disciplines par l'unicité du cadre théorique.

Premièrement, la TAO se nourrit de multiples apports : ergonomie, droit, sociologie, psychologie, sciences du langage, théorie de l'organisation, économie, histoire, etc. Mais la TAO ne semble pas adhérer à l'idée de capitalisation des connaissances au sein d'une discipline et pour cause. Les paradigmes dominants au sein des disciplines, et la science « normale », sont plutôt rejetés, car considérés comme un frein à la production de connaissance. Dans cette perspective « disciplinaire » une discussion entre représentants ou « porte-paroles » de celles-ci semble quasiment impossible ou du moins non souhaitable.

Deuxièmement, toujours contre l'approche interdisciplinaire, la TAO ne poursuit pas l'idée wébérienne ou marxienne d'une science sociale générale, car de ce fait elle exclurait d'autres domaines importants pour la démarche comme la médecine, la biologie, par exemple, qui n'en feraient pas partie. Le projet sous-jacent, mais qui reste à préciser, serait davantage celui d'une science générale du travail, mais strictement focalisée sur son objet.

Troisièmement et plus fondamentalement, pour la TAO ce qui compte est l'orientation théorique, peu importe la discipline. C'est la commensurabilité des cadres théoriques qui est le critère d'une collaboration et non pas la présence de plusieurs disciplines. Cette dernière est souhaitable, mais seulement dans la mesure où les théories (et par dérivation les méthodes) peuvent être considérées comme « proches » d'un point de vue épistémologique. On pourrait donc dire que la TAO n'est pas une (tentative) théorie interdisciplinaire, mais qu'elle est « indisciplinée » et, en poussant un peu trop loin notre argument, elle ne partage ni ses méthodes ni sa théorie et souhaiterait au fond la disparition des disciplines. On relève ici une forme d'incohérence de la posture « inter-disciplinaire ».

### **Retour sur l'autonomie du sujet**

La démarche et sa théorie ne peuvent pas s'observer du point de vue de La Sociologie, mais seulement d'un point de vue sociologique. Dans cette perspective il s'agit d'une interrogation particulière non représentative d'une discipline qui connaît de multiples approches, y compris au sein de la sociologie du travail. Nous partageons un grand nombre de points de vue avec la TAO, notamment son intérêt pour l'organisation comme processus, la recherche empirique, l'évitement de l'écueil de l'objectivisme et du subjectivisme, structures et actions, etc. L'intérêt commun pour les théories de la régulation sociale (Reynaud, 1979) et du travail d'organisation (Terressac, 2011) renforce encore cette proximité.

L'une des questions qui pourront être discutées concerne l'autonomie du sujet dans la démarche proposée. Cette notion recouvre en effet de multiples significations pour le seul domaine du travail (Terressac, 1992 ; 2012). Elle a donné lieu à de vastes débats sur sa définition que nous serons incapables de restituer. La démarche du Programme O&W distingue fondamentalement la *discrétion* du sujet (choix entre plusieurs options préétablies, ou absence de prescription) et l'*autonomie* (la capacité de produire ses propres règles). « La discrétion 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 » (Maggi, 2003/2016 : Livre II, 16; 45 ; et au sujet est consacré le troisième chapitre, notamment : 90-101). L'autonomie par contre s'affranchit du cadre de dépendance. Selon la TAO chaque individu est capable de produire ses propres règles.

Reynaud (1988) considère la régulation sociale comme le résultat d'une confrontation (compromis) entre le contrôle et l'autonomie. Dans cette théorie le contrôle est stratégique et vise à peser de l'extérieur sur les exécutants et pas seulement par les prescriptions, par le règlement ou par la marge laissée aux opérateurs : la prétention au contrôle est plus large et affirmée. De manière inverse l'autonomie est stratégique : les exécutants cherchent à affirmer leur

position. Elle correspond à un projet qui s'affirme au sein d'une relation de pouvoir. Pour cette raison aussi nous pensons que malgré le caractère heuristique de la démarche du Programme O&W en matière de santé, et c'est ce qui compte au final, la démarche reste enfermée dans une relation entre prescrit et réel. « L'autonomie comble ou résout des défaillances du programme d'action. [...] la discrétion comble des 'trous' dans le programme d'action » (De la Garza *et al.*, 2011 : 8). L'autonomie et la discrétion restent « fonctionnelles » par rapport au programme d'action préétabli.

Pour nous, il n'est pas utile de distinguer entre discrétion (la fausse autonomie) et la (vraie) autonomie, puisqu'une définition de l'action des exécutants peut être incertaine (s'agit-il de d'un choix proposé ou d'une règle propre ?). Ensuite cette distinction analytique peut être sujette à validation ou contestation par le processus de régulation lui-même. Un choix discrétionnaire peut se transformer au sein de ce processus en une règle autonome et vice versa.

Notre conception de l'autonomie est moins exigeante sur son contenu que sur sa visée. L'utilisation d'une marge discrétionnaire peut être « autonome », si elle s'inscrit contre la régulation de contrôle. L'option choisie par le travailleur peut dans certaines conditions ne pas convenir à la hiérarchie. Si on peut choisir formellement de prendre quatre semaines de congés annuels d'un trait, l'employeur peut craindre à un certain moment de se retrouver dans la difficulté de satisfaire les demandes des clients. Le maintien par le salarié de ce choix autorisé de congé long, peut donc être interprété sous certaines conditions comme une action autonome. Plus encore une prescription peut être parfaitement exécutée, mais se heurter à la visée de la régulation de contrôle. Appliquer une règle à la lettre peut être le signe et l'expression d'une contestation du contrôle. Ce type d'autonomie est aussi réel que la création de ses propres règles. Donc la rencontre entre autonomie et contrôle est fondamentalement incertaine dans ses formes et dans ses résultats. La création et l'usage des règles sont soumis au rapport de pouvoir entre autonomie et contrôle. On voit que l'autonomie dans ces cas n'est pas toujours la capacité de

produire ses propres règles, mais parfois d'exécuter les règles, y compris celles du contrôle, pour affirmer son pouvoir. Autrement dit, l'autonomie n'est pas obligatoirement une caractéristique de l'individu, ni une nécessité fonctionnelle dont on pourrait définir la substance préalablement, mais seulement une volonté projetée de s'opposer aux prétentions du contrôle. Cette définition a pour but d'agrandir le périmètre de ce qui peut être considéré comme autonome contrairement à une lecture trop centrée sur l'objet de l'autonomie qui garde bien sûr son importance. Pour durcir le trait sur le plan théorique : l'autonomie dans cette perspective n'est que relationnelle et non pas substantielle : elle ne renvoie pas obligatoirement à des capacités préalables, ni à un registre de tâches ou actions qui seraient par définition « autonomes », ni à l'affranchissement du cadre de dépendance. Pour nous l'affranchissement du cadre de dépendance du travail, de l'entreprise, ou simplement de la prescription comme c'est le cas pour la TAO, n'est pas une condition de l'autonomie. Au contraire, l'autonomie se construit dans un cadre de dépendance qu'elle peut dépasser dans certains cas. En retour le cadre de dépendance a besoin de l'autonomie pour s'affirmer et pour se reconstruire.

On peut enfin poser la question concernant la transformation du processus du travail, si l'autonomie du sujet a besoin d'un dispositif de recherche, par exemple celui du Programme O&W pour « mieux » s'exprimer, pour être guidée ou pour transformer le système. On pourrait distinguer ici l'autonomie « spontanée » du sujet, d'une autonomie « aidée » par la démarche du Programme O&W. Malgré toute la place que la TAO confère au sujet par rapport à d'autres théories, on peut donc interroger cette dépendance du sujet de la place du chercheur dans la régulation effective du processus, dans l'apprentissage et pour la production des connaissances.

Ensuite, la relation de pouvoir dans notre perspective n'oppose pas des individus, mais « celle qui s'établit entre un groupe et ceux qui veulent la régler de l'extérieur » (Reynaud, 1988 : 11). Nous savons que la TAO confère à l'individu la même place qu'au groupe. Pour notre part, nous réservons le terme d'autonomie à une stratégie collective dans le monde du travail. Nos

objets de recherches (le temps de travail, la négociation) nous ont montré que l'on affirme rarement son autonomie tout seul dans le travail et qu'en réalité, il y a au moins un noyau dur de quelques personnes porteur d'un projet autonome (Thoemmes, 2015). Ce choix n'est pas que théorique, mais se voudrait heuristique. Il nous semble que le fait de qualifier l'autonomie d'une personne et de l'associer par agrégation à celle d'un groupe « autonome » rend moins aisée la possibilité de découvrir les stratégies collectives et d'observer leur particularité, les liens sociaux, les valeurs et les moyens d'action qui se créent autour. Pour nous, l'autonomie est donc d'emblée collective, permettant ainsi d'affranchir cette notion d'un reliquat de la théorie micro-économique et de l'utilitarisme qui définit le bien-être collectif comme l'agrégation des bien-être individuels. Cette dernière manière de voir continue à exercer une influence considérable dans les sciences sociales dans des approches variées. Elle traduit fondamentalement une peur et de la méfiance du collectif et le fait qu'en dernière instance l'autonomie est censée d'être une affaire d'individu.

## **Conclusion**

Notre parcours nous a conduit d'une présentation de quelques éléments de la démarche interdisciplinaire du Programme « Organization and Well-being », de son lien avec la théorie de l'agir organisationnel, à une discussion de quelques points qui nous paraissent problématiques. En particulier, les deux notions clés que sont l'interdisciplinarité et l'autonomie méritent sans doute de futures discussions pour comprendre, si les différences que nous avons tenté d'établir sont réelles ou seulement le résultat d'une utilisation différenciée des termes. Néanmoins le problème de définition renvoie souvent à des différences de conception de la réalité. Nous voudrions aussi affirmer ici que les points de convergence avec la démarche sont bien plus nombreux que les différences que nous avons essayé d'explicitier. L'une de ces proximités concerne la nécessité de s'écarter des approches qui usent de l'argument d'autorité, de leurs places institutionnelles et plus généralement de leur prétention à l'exclusivité de l'analyse du social. L'acceptation d'une pluralité de points de vue au sein d'une

discipline ainsi que la posture d'ouverture sur l'apport potentiel d'autres disciplines pour son propre champ d'exploration nous semble fondamentale pour permettre un renouvellement des théories et des démarches empiriques.

## Du point de vue de la psychologie du travail

*Bernard Prot, Conservatoire National des Arts et Métiers de Paris*

### Introduction

Dans leur texte *Analyse du travail pour la prévention selon le Programme « Organization and Well-being »*, Maggi et Rulli (2012) avancent une critique assez radicale des méthodes d'analyse du travail qui, dans les faits, mettent en doute « la capacité des sujets d'analyser leur propre travail [...] par la présence toujours réaffirmée du chercheur » (*ibid.* : 21). Au contraire, écrivent-ils, un des traits fondamentaux du Programme « Organization and Well-being » (O&W) est que « l'analyse – avec ses conséquences de transformation et de nouvelle conception des processus de travail – est entièrement menée et maîtrisée par les sujets eux-mêmes » (*ibid.*). C'est une condition essentielle pour que les interventions favorisent une logique de prévention précoce, en intégrant les transformations dans la conception de l'organisation. Et les auteurs ajoutent : « Il nous semble qu'il serait intéressant de s'interroger sur les raisons qui peuvent empêcher, et sur celles qui peuvent permettre, un rôle véritablement actif des sujets dans l'analyse » (*ibid.* : 21-22).

Le texte qui suit veut alimenter la discussion sur cette question. Il ne traite pas des méthodes en analyse du travail de manière générale, il se tourne vers une question plus délimitée : comment la participation des professionnels est-elle favorisée dans la méthode développée par Maggi et ses collègues et dans les méthodes de la clinique de l'activité (Clot, 1999 ; 2008) à laquelle nous participons (Prot, 2006).

Nous avons pris le parti de ne pas revenir sur les présupposés des deux approches, sur leurs méthodes, de nous appuyer sur des exemples repris des textes de Maggi et Rulli, en particulier celui qui porte sur le travail des soudeurs (Maggi, Rulli, 2014), ainsi que sur une de nos analyses. Nous avons délimité notre propos à la coordination entre chercheurs et professionnels, en



nous appuyant sur le travail conceptuel de Maggi à propos de cette notion de coordination.

Ce texte doit être lu comme une esquisse qui met en évidence des éléments qui caractérisent chaque approche et qui permet de montrer une complémentarité interdisciplinaire, en espérant ainsi conserver l'esprit du « débat en analyse du travail » (Faïta, Maggi, 2007).

### **Objectivité et subjectivité**

L'analyse du processus de travail réalisée par Maggi et Rulli avec les soudeurs produit de nombreuses formalisations des résultats attendus, des actions techniques et des modalités qui permettent l'accomplissement de ces actions, ainsi que des limites atteintes et ceci dans le détail de chaque réalisation du travail. Au total, 18 éléments du processus se trouvent décrits, depuis l'attribution initiale de la tâche au soudeur – réaliser la soudure des ailettes sur la structure externe du pressurisateur – jusqu'à la remise en ordre des outils et des équipements de protection, en passant par la qualité des documents qui définissent la procédure, le poste de travail, les artefacts et leur fonctionnalité, les connaissances techniques, la soudure elle-même et les finitions qu'elle requiert pour respecter les strictes règles, le nettoyage, etc.

Dans cette attention méthodique, on reconnaîtra évidemment une caractéristique de l'analyse du travail de la tradition francophone en ergonomie qui constitue également une base importante des analyses de clinique de l'activité. Pour la méthode des congruences organisationnelle, c'est là une première phase à part entière de description du processus ; elle sera suivie par une phase d'interprétation et ensuite par une phase d'identification de choix alternatifs. Bien sûr, la distinction des trois phases n'est pas une séparation chronologique rigide, elle permet de distinguer ces trois pôles sur lesquels l'analyse se déploie en les entrecroisant parfois, notamment parce que « la description et l'interprétation sont entrelacées, l'une se nourrit de l'autre » écrit Maggi (Faïta, Maggi, 2007 : 88).

C'est ainsi que les analyses permettent d'identifier des « objets » sur lesquels la régulation devrait reprendre pour améliorer les liens entre santé et organisation. Un exemple : une nouvelle conception des becs de gaz réalisée avec la participation des opérateurs, pourrait améliorer la sécurité et la commodité d'usage (Maggi, Rulli, 2014 : 58). Le texte met ainsi en évidence une série de points critiques qui devraient être soumis au travail de régulation. Ce sont les *output*, en quelque sorte, du travail d'analyse. Le texte relatif à l'intervention sur les services de santé va plus loin, il montre certaines transformations qui ont été adoptées au fil du temps.

Dans les interventions de clinique de l'activité, bien que chaque intervention prenne une forme particulière, il semble possible de considérer que l'analyse réalisée conjointement avec les professionnels s'attache moins à la description chronologique exhaustive des opérations que dans la démarche du Programme O&W. Selon l'approche clinique, les professionnels sont invités à retenir, au fil des premiers échanges, des situations qui seront étudiées plus en profondeur parce qu'elles sont considérées par les participants comme « représentatives » au regard de l'objectif donné à l'intervention. Nous allons revenir sur le terme « situations représentatives » après avoir insisté sur le sens de ce travail de sélection.

Pour les professionnels, définir avec les chercheurs quelles situations sont « représentatives », c'est déjà l'occasion de constituer un collectif associé à l'équipe de recherche. Les participants aux analyses sont volontaires, comme on peut le lire aussi dans les textes de Maggi et Rulli, mais il est important de préciser que dans le cas de la clinique de l'activité l'« association » aux analyses se réalise moins sur la base d'un travail de description systématique que sur la base de l'intérêt que les professionnels trouvent à dialoguer entre eux et avec les chercheurs à propos de quelque chose qui échappe à leurs ressources argumentatives, quelque chose qui reste difficile à décrire, alors même que leur insistance à y revenir permet de faire l'hypothèse qu'il s'agit de quelque chose d'important dans l'exercice de leur métier.

L'identification progressive de situations « représentatives » est guidée par les chercheurs et par les professionnels à partir du cadre plus général qui est déterminé avec les commanditaires, employeurs, organisations syndicales, services de santé... Chaque intervention stabilise donc une hypothèse qui lui est particulière, mais une idée commune les traverse d'une manière ou d'une autre : le rapport entre la santé individuelle et l'organisation de la production est médiatisé par les dialogues au sein du collectif de professionnels, à propos de la qualité du produit ou du service. Développer ou relancer ce dialogue à partir des conflits de critères rencontrés dans des situations de la vie quotidienne, entre pairs et dans les instances plus formelles qui règlent le processus organisationnel constitue le principe central des méthodes de clinique de l'activité (Clot, 2008).

Si la première phase est celle de la formation d'un collectif et la production d'une série d'analyses par quelques volontaires mandatés par ce collectif, la deuxième phase est constituée par la conduite de débats avec l'ensemble du collectif, éventuellement son élargissement à d'autres collègues concernés ; la troisième phase est celle d'une reprise de ces analyses avec la ligne hiérarchique et les instances de sécurité ou de santé, de représentation du personnel.

Pour éviter d'élargir la discussion aux multiples dimensions qui participent à la réalisation de ces trois phases, notre attention restera centrée ici sur la première phase, parce qu'elle permet de souligner une caractéristique essentielle de la coordination entre chercheurs et professionnels. Il s'agit de la variation des interprétations par chacun des participants et entre pairs. Précisons ce point qui caractérise l'approche psychologique adoptée. En clinique de l'activité, on s'attache à considérer que produire des descriptions permet aux professionnels d'objectiver à leurs propres yeux ce qu'ils connaissent si bien pour le faire quotidiennement, mais que les conditions de travail leur donnent souvent bien peu l'occasion de transformer méthodiquement en objet de pensée, surtout lorsque l'analyse porte sur les connaissances implicites. C'est sur cette base objectivée que chacun est invité à

revenir à plusieurs reprises, seul, avec un collègue, en groupe, pour découvrir ou redécouvrir des contradictions vécues et explorer non seulement l'action réalisée mais aussi les potentialités espérées, inhibées, inexploitées, considérées comme inefficaces ou impossibles.

Ceci constitue l'autre versant caractéristique de la méthode clinique, celui du développement de pensées et d'impensés singuliers ou collectifs, dans l'exercice du dialogue controversé. A ce point, sur la base d'une objectivation précise de l'activité confrontée à des dilemmes vécus en situation, l'analyse peut devenir plus subjective. Le dialogue engagé entre pairs et avec le clinicien est un moyen d'ouvrir des processus d'affranchissement à l'égard des explications conventionnelles, des accords tacites, des renoncements habituels, des limites qu'on se fixe sans les discuter. « C'est peut-être là l'esprit même de la troisième voie que nous cherchons à suivre - écrit Clot (2011 : 26) - à la fois plus objective et plus subjective que les psychologies traditionnelles ».

C'est par cette alternance que les sujets et le collectif peuvent retrouver des marges d'action, de la disponibilité pour relancer des initiatives. C'est d'ailleurs sur cette dynamique que nous cherchons à établir des coopérations avec les intervenants en matière de santé au travail, comme les services de médecine du travail.

### **Coopération entre professionnels et chercheurs**

Cherchons à pousser un peu plus loin la réflexion sur la recherche de coopération entre les chercheurs et les professionnels. Nous venons, à dessein, d'utiliser le terme « coopération ». Il ne s'agit pas, en effet, de relier des personnes de bonnes volontés, pas plus que de favoriser une simple reconnaissance, à la manière de l'« effet Hawthorne ». Il s'agit de construire, pour une durée souvent assez longue, les conditions d'une production partagée qui soit utile pour développer l'organisation, entendue ici comme un processus de régulation qui ne sépare pas les enjeux de santé et les enjeux de production.

La durée de l'intervention est un élément de cette coopération. Dans le cas des personnels d'une organisation chargée de santé publique, Maggi et Rulli

soulignent même que l'analyse s'est développée « de manière itérative » sur une vingtaine d'années. Les interventions en clinique de l'activité s'étendent généralement sur plusieurs années.

Maggi et Rulli (2012 : 8-9) soutiennent que dans leur démarche, l'analyse est « entièrement menée par les sujets eux-mêmes » et affirment même que « les seuls protagonistes possibles en sont les sujets de ce processus ». C'est pourquoi la formation des professionnels à la méthodologie est aussi importante pour eux. A partir des travaux théoriques de Maggi relatifs à la formation et à son interrogation critique de la notion de transmission (Maggi, 2010b), la démarche adoptée est structurée en trois axes :

- « l'axe des savoirs méthodologiques que les sujets du processus de travail peuvent s'appropriier »,
- « l'axe des compétences spécifiques de ces sujets »,
- « l'axe de l'épistémologie du processus d'action et de décision qui permet de mettre en relation les savoirs d'analyse organisationnelle et les compétences intrinsèques aux processus de travail ». Non pas sur le modèle traditionnel de la formation par « transmission », ni par un acte militant, mais d'une « formation activée par et dans le processus de travail [...] où seul l'apprentissage des sujets concernés leur permet l'appropriation des savoirs méthodologique et la création de connaissances nouvelles » (Maggi, Rulli, 2012 : 9).

L'appropriation de savoirs méthodologiques par les travailleurs est donc une condition essentielle pour que la qualité de la régulation continue de se développer dans l'entreprise après le départ des chercheurs. On peut alors considérer que la coopération entre chercheurs et professionnels est structurée par ces trois axes et le développement des rapports entre eux. Dans une intervention de clinique de l'activité, un apprentissage de la méthode se fait au fil des analyses, pour comprendre la méthode des auto-confrontations croisées et pour choisir les situations filmées. C'est aussi par l'expérience que les professionnels développent leur capacité à soutenir des dialogues entre pairs

dans un premier temps, puis avec la ligne hiérarchique en repérant les « conflits de critères » qu'ils rencontrent.

Moins tournées vers l'intégralité de l'arc de travail, les méthodes de clinique de l'activité sont plus resserrées sur la réalisation d'une expérience partagée d'une autre régulation entre les professionnels et avec la hiérarchie, avec les organisations syndicales et les services de prévention en matière de santé et de sécurité, à partir de la délibération collective sur les critères de qualité du travail. C'est dans cette expérience que chacun peut retrouver le sentiment de laisser une « empreinte » dans l'organisation du travail et c'est là un critère essentiel de santé au travail (Clot, 2008 : 169).

### **Le moment génétique de l'action organisationnelle**

Approfondissons désormais la discussion sur le rapport entre chercheurs et professionnels, à partir de la distinction entre coopération et coordination, sur laquelle Maggi a apporté des éclaircissements utiles à partir des travaux classiques et des nombreux malentendus que suscite l'usage courant de ces termes (Maggi, 2003/2016 : Livre II : 37-69). La coordination, remarque Maggi, a une histoire préalable à l'action en contexte, qu'elle vienne du registre des consignes et procédures prescrites (hétéronome) ou qu'elle soit le fruit de l'élaboration collective (autonome). Mais dans la vie au travail, bien des événements peuvent montrer les limites de ces formes prédisposées pour l'action. Il faut alors s'accorder en situation, tenir compte du contexte, réaliser une « coordination contextuelle ».

Mais il ne suffit pas de distinguer la coordination anticipée et la coordination en contexte. Il est essentiel d'étudier comment les coordinations qui permettent d'agir de manière ajustée au contexte peuvent interroger les limites de la coordination préalable à l'action. Maggi (*ibid.* : 67) insiste sur ce moment essentiel : « au point crucial du passage entre coordination contextuelle et coordination décidée d'avance on peut saisir, sur le plan analytique, le moment génétique de l'action organisationnelle ».

Cette formulation de Maggi a une portée générale à l'intérieur d'une théorie de l'organisation comme agir organisationnel. C'est un moment de transformation des formes de coordination établies.

Notre idée dans la suite de ce texte est de mobiliser cette conception de la coordination et de ses transformations à partir d'un exemple repris d'une intervention (Prot *et al.*, 2008) pour étudier comment les intervenants participent à provoquer ces « moments génétiques de l'action organisationnelle ».

Le cas évoqué porte sur les liens entre santé au travail et organisation de la production dans un établissement industriel dans lequel on assemble des éléments d'aiguillages pour les voies ferrées. Une équipe de conducteurs de ponts roulants et de « servants » qui accompagnent au sol les déplacements des charges, ont mandaté quatre de leurs collègues qui ont été filmés afin de pouvoir analyser leur activité avec les chercheurs. La méthode est celle de l'auto-confrontation croisée (Clot, 1999). Un conducteur du pont a été filmé déposant un élément d'aiguillage d'une dizaine de mètres de long, un contre-rail, à l'aide du « servant » au sol. Ils travaillent souvent en binôme. C'est une manœuvre quotidienne dans laquelle, malgré le mouvement de la longue pièce de métal suspendue au filin métallique de 10 mètres, il faut réussir une dépose parfaite pour que quatre rails soient alignés rigoureusement. A l'image on voit le servant tendre son bras droit à l'horizontale, pour indiquer la direction à suivre au pontonnier, puis baisser le bras rapidement en criant « Ouais ! ». Le pontonnier baisse la charge d'un coup jusqu'au sol. La manœuvre est réussie avec précision, sans à-coup.

Mais cette séquence fait alors l'objet d'un commentaire qui paraît étrange au chercheur. Le conducteur de pont roulant dit : « Il suffit que le servant au sol me dise 'un petit peu Persan' et dès qu'il me dit 'c'est bon', moi je pose ». A l'image on voit le servant tendre son bras droit à l'horizontale, pour indiquer la direction, alors qu'à l'analyse le pontonnier considère que son collègue lui a dit « un petit peu Persan ». La discussion révèle alors que cet étrange « Persan » est le nom du village voisin, dans la direction indiquée par le bras du servant. Le

village de « Beaumont » est utilisé pour indiquer la direction opposée. Dans l'analyse qui suit, les professionnels argumentent que cette géolocalisation originale a le grand avantage d'offrir deux points de référence stables extérieurs au chantier et donc extérieurs à leurs mouvements respectifs. Ces références externes sont essentielles pour le servant qui peut avoir à faire un demi-tour sur lui-même pour contourner un obstacle, en même temps que le conducteur de pont est assis sur un siège pivotant sur lui-même au gré des mouvements de la charge. Les professionnels du site ont développé un « concept quotidien » (Vygotski, 1934/1997) qui relie l'histoire affective de la vie hors travail et le geste technique, pour ceux qui vivent dans ces villages. La signification collective et l'efficacité se trouvent ainsi reliés par ce détournement langagier, cette « catachrèse » (Clot, Gori, 2003).

Reprenons notre discussion sur la coopération entre chercheurs et professionnels à partir de cet exemple. Le servant au sol ne dit pas « Persan », il utilise les gestes du sémaphore qui sont prescrits dans les stages de formation à la sécurité et les procédures de la logistique. Lorsqu'il est filmé, son activité n'est pas seulement adressée à son collègue pontonnier, elle est destinée aux chercheurs qu'il considère spontanément comme représentants de la hiérarchie ou plus généralement d'un pouvoir de contrôle. Le pontonnier, quant à lui, parle au chercheur avec le concept quotidien du collectif, comme si le chercheur faisait partie de ce collectif. Ces professionnels disposent ainsi de deux conceptions, qui seront mobilisées selon l'idée qu'ils se font du travail de l'intervenant qui se trouve avec eux.

Le chercheur n'est pas un observateur neutre. Sa fonction dans l'activité des sujets du travail n'est pas seulement définie par le discours qui est tenu au départ de l'action et les objectifs établis. Elle est le fruit de la coopération qui s'établit entre eux au fil des jours. Restera-t-il représentant externe de la direction ? Deviendra-t-il un moyen de partager et développer des ressources pour l'action entre collègues ? Peut-il devenir aussi un auxiliaire utile pour développer des argumentations adressées à la hiérarchie ?



L'intervenant clinicien ne cherche pas à réduire artificiellement la contradiction vécue entre ces trois positions différentes, il cherche à établir et développer le dialogue entre professionnels à propos de la manière de régler leurs techniques entre eux, mais aussi au regard de la hiérarchie. Va-t-on parler avec le responsable de la sécurité des limites de la coordination telle qu'elle est transmise en formation officielle, avec des gestes de sémaphore ? Va-t-on soutenir auprès de lui ou du chef d'équipe l'intérêt du système de référence que le collectif a stabilisé, spécifique à l'histoire locale ? L'exemple montre que la méthode met rapidement en évidence des points critiques dans la relation de confiance entre les différents acteurs de la coordination.

L'habitude de fonctionner sur deux conceptions différentes, l'une qui peut être vue de la hiérarchie et l'autre qui est utilisée en dehors de sa présence, est perturbée par la présence de cet « intrus » (Prot, Miossec, 2007) qui donne l'occasion de repenser les modalités de régulation implicitement établies. On reprendra ici l'idée de Maggi citée précédemment : « au point crucial du passage entre coordination contextuelle et coordination décidée d'avance on peut saisir, sur le plan analytique, le moment génétique de l'action organisationnelle ». Le chercheur-clinicien, dans les méthodes cliniques de l'activité, est exposé à des malentendus intéressants, il sert de révélateur pour que les professionnels décident de relancer, ou de ne pas relancer, le dialogue sur les manières de régler les relations avec les niveaux hiérarchiques, à propos de situations critiques.

Dans l'établissement industriel dont on vient de parler, l'organisation des coopérations entre les professionnels et la ligne hiérarchique avait été modifiée à plusieurs reprises et sous plusieurs angles : changement de matériel de production, réduction des niveaux de management, système informatique de gestion des tâches. Le niveau des conflits interpersonnels était élevé, d'après le médecin du travail, qui relevait aussi toute une série de symptômes montrant une dégradation de la santé sur le site qui l'avaient conduit à solliciter le Comité pour l'hygiène, la sécurité et les conditions de travail (CHSCT). C'est vers le CHSCT que les volontaires qui ont participé aux auto-confrontations

croisées sont revenus, avec les chercheurs, afin de montrer les images filmées de situations et les analyses qu'ils en ont réalisées, entre eux. L'exemple ci-dessus en fait partie. Ils ouvrent ainsi au dialogue ce qui restait caché ou officieusement toléré. Ils montrent leur implication dans la recherche de ressources pour dépasser les contradictions vécues et aussi les limites qu'ils ont atteintes, à partir desquelles ils estimaient que c'est la conception des tâches elles-mêmes qui doit être discutée. Lors de cet échange, les différents responsables de la sécurité et de la formation des conducteurs et le chef d'établissement lui-même, se sont alors engagés dans une controverse entre eux, et donc devant les conducteurs de ponts et leurs collègues, sur les interprétations possibles des règles de sécurité, les antinomies entre ces règles et les contraintes de temps et d'espace avec lesquelles il faut aussi composer.

Le texte de Maggi et Rulli (2012 : 17) montre un nombre important de sujets techniques ou managériaux sur lesquels les membres de l'entreprise ont été invités à reconsidérer les régulations établies, en étant confrontés à « différentes alternatives de choix organisationnels et de degrés de contrainte induits » à travers les préconisations établies par l'analyse réalisée. Mais dans le cas des soudeurs, comme dans les textes que nous avons pu lire sur l'expérience menées avec les établissements d'hygiène et de santé publique, on voit assez peu comment les intervenants se situent, comment ils participent à l'identification de « situations potentiellement conflictuelles » venant d'un « niveau critique de congruence » (*ibid.* : 13) et à quelle occasion les professionnels peuvent engager la discussion avec la hiérarchie.

## **Conclusion**

Comme l'écrit Maggi (2003/2016 : Livre I : 31), depuis l'épistémologie weberienne « comprendre et expliquer sont tous les deux nécessaires » pour dépasser le clivage qui dissocie souvent dans les sciences sociales l'objectivisme et le subjectivisme. Cette option épistémologique implique un tout autre rapport entre chercheurs et professionnels. Dans l'exemple que nous avons brièvement rapporté, nous avons souligné le fait que les professionnels utilisent

les méthodes d'analyse proposées par les chercheurs et découvrent ainsi, non seulement aux yeux du chercheur mais à leurs propres yeux, comment ils ont cloisonné leur manières d'agir en fonction de la présence ou de l'absence de la hiérarchie. Ils ont alors la possibilité de reconsidérer entre collègues la validité de ce consensus et d'évaluer plus consciemment son intérêt et ses limites pour la santé et pour l'efficacité du travail.

C'est un moment déterminant de l'engagement des professionnels dans le travail conjoint avec les chercheurs. Clot (2011 : 30) souligne particulièrement la « vitalité » qui peut soutenir ces mouvements d'analyse lorsque le sujet ou le groupe professionnel échange avec le chercheur, développe les rapports entre objectivation et subjectivité dans un « jeu d'alternance » dans lequel le plaisir de développer son pouvoir d'expliquer et de comprendre avec le chercheur et la découverte de nouvelles marges d'initiatives, le développement du pouvoir d'agir sur la situation de travail vont de pair.

La dynamique qui s'établit avec les chercheurs doit se poursuivre après le départ des chercheurs. Le texte de Maggi et Rulli (2012) soutient l'importance de l'apprentissage par les professionnels des ressources méthodologiques tournées vers l'organisation. Nous avons insisté sur les rapports entre les chercheurs-cliniciens et les professionnels qui offrent à ces professionnels la possibilité de reconsidérer collectivement, comment ils règlent leur coopération avec la ligne hiérarchique.

C'est peut-être parce qu'elles éclairent plus spécialement chacune de ces dimensions, à partir de leurs disciplines respectives, que la méthode des congruences organisationnelles et les méthodes de clinique de l'activité proposent des ressources complémentaires pour concevoir des transformations durables du processus organisationnel.

## Du point de vue de l'ergologie

*Renato Di Ruzza, Université d'Aix-Marseille*

### Introduction

Fidèles à leur projet intellectuel et scientifique, et en conformité avec l'« épistémologie tolérante » dont ils se réclament, Bruno Maggi et Giovanni Rulli (2012) sollicitent la discussion, le débat, voire la controverse. Les questions qu'ils posent ont une triple caractéristique :

- elles sont essentielles et récurrentes pour tous ceux qui font du travail et de sa transformation des objets d'études ;
- elles sont posées à tous ceux qui, du point de vue de la « vision du monde », de la « manière de penser », de la « posture méthodologique », constituent un groupe suffisamment homogène pour que la discussion soit possible, utile, et pertinente ;
- elles sont ouvertes, toujours à l'origine de recherches futures, d'hypothèses à travailler et de conceptualisations à affiner.

Le débat a déjà été engagé entre la démarche d'analyse du travail du Programme Interdisciplinaire de Recherche « Organization and Well-Being » et la démarche ergologique développée à partir des travaux réalisés à l'Université d'Aix-Marseille. Il a pris des formes diverses, mais reste encore inachevé comme sont, heureusement, inachevées les discussions théoriques dans le domaine des sciences humaines et sociales. Il n'est donc pas inutile de faire ici un « point d'étape ».

En première approximation, ce « point d'étape » se trouve pris en tenaille entre deux impressions globales.

La première impression est celle d'une différence radicale : les géants sur les épaules desquels nous nous perchons ne sont pas les mêmes. Max Weber, Herbert Simon, Chester Barnard, James Thompson, sont aux fondements de la théorie de l'agir organisationnel (Maggi, 2003/2016), alors que la démarche

ergologique trouve ses origines dans les travaux des trois « médecins atypiques » que sont Georges Canguilhem (philosophe), Alain Wisner (ergonome) et Ivar Oddone (psychologue du travail) (Schwartz, 1988). Et cela a des conséquences inévitables sur le lexique utilisé, sur les concepts mobilisés et sur leur agencement.

Paradoxalement, la seconde impression est celle d'une proximité évidente sur tout ce qui est essentiel : la nécessité d'une dimension épistémologique de toute réflexion sur le travail et les activités humaines, la reconnaissance que rien ne peut être dit sur le travail en évacuant ce que les travailleurs eux-mêmes en disent, la prise en compte que tous les actes humains sont des actes sociaux, c'est-à-dire qu'ils sont à la fois socialisés et socialisants, qu'ils sont en même temps contraints (hétéronormés) et autonomes (normatifs). Il serait évidemment possible d'allonger la liste des proximités en entrant dans les détails, mais cela apparaîtra certainement dans les thèmes retenus pour ce « point d'étape ».

En effet, Maggi et Rulli posent trois questions auxquelles nous tenterons de répondre en prenant appui sur la démarche ergologique : quelle est l'approche de l'organisation ? quelle est la position du sujet au travail dans l'analyse par rapport à la position du chercheur ? et quelle est la conception de l'interdisciplinarité ?

### **Vers une pluridisciplinarité intégrative ?**

Commençons par cette dernière question, en évacuant tout problème de vocabulaire : seul le vocable « pluridisciplinarité » sera utilisé ici, étant entendu qu'il exprime à la fois la pluridisciplinarité traditionnelle, l'interdisciplinarité, la transdisciplinarité, voire la multidimensionnalité au sens de Henry Bartoli (1991). (Nous reprenons là des éléments de Di Ruzza et Halevi, 2003).

Depuis plus d'un demi siècle, la pluridisciplinarité suscite des débats récurrents : encouragée, déniée, revendiquée, imposée, parfois pratiquée, elle est conçue par certains comme « la » solution permettant de résoudre des questions tellement complexes que les « disciplines académiques »

traditionnelles ne sauraient traiter à elles seules, par d'autres comme un « mot d'ordre » purement idéologique dont le seul objectif serait de masquer l'insuffisance des disciplines traditionnelles à affronter les problèmes issus de l'objet qu'elles se sont donné.

La pluridisciplinarité n'est pas en effet quelque chose qui se décrète. C'est une pratique qui se repère dans les activités de ceux qui sont amenés, du fait de leur métier, à développer des analyses, à émettre des diagnostics, et à formuler des préconisations.

Si sont écartées les pratiques pluridisciplinaires qui mettent en jeu des disciplines scientifiques entretenant des « rapports de constitution » (comme par exemple la physique et les mathématiques ; cf. Althusser, 1974), il y a deux manières polaires de pratiquer la pluridisciplinarité :

- la pluridisciplinarité entre des disciplines déjà là, déjà constituées et reconnues en tant que disciplines scientifiques ; c'est la *pluridisciplinarité coopérative* ;
- l'autre pratique de la pluridisciplinarité est plus subtile, plus difficile à pratiquer et à qualifier, car elle met en jeu l'existence même des disciplines convoquées, à la fois parce que l'objet sous examen est sans cesse redéfini, ce qui transgresse constamment les frontières de ces disciplines, et parce qu'inévitablement, une « discipline nouvelle » tend à se constituer, qui intègre et renormalise les disciplines antécédentes ; c'est la *pluridisciplinarité intégrative*.

D'une certaine manière, la pluridisciplinarité coopérative est à la fois l'envers et la conséquence de la division du travail : il s'agit de faire co-opérer des spécialités que la division du travail a préalablement séparées. Il n'y a aucune spécificité scientifique dans ce fait. Cette pluridisciplinarité est (plus ou moins, et plus ou moins consciemment) pratiquée par tous ceux qui travaillent, et qui s'insèrent donc dans la division du travail. Le principe en est simple : tout part d'une « commande », la plupart du temps, mais pas toujours, extérieure aux spécialités à convoquer, dont la réalisation requiert des interventions coordonnées qui relèvent de domaines distincts institutionnellement reconnus et concrètement pratiqués. Un exemple simple de ce cas de figure est la

commande d'une maison, dont la réalisation nécessite l'intervention de plusieurs corps de métier.

Pour simple qu'il soit, ce cas de figure permet de souligner quelques caractéristiques de cette coopération nécessaire :

- tout commence naturellement par « la commande », qui peut être effectuée par quelqu'un de totalement extérieur aux corps de métier, mais aussi par l'un d'entre eux (cependant, dans ce cas, c'est pour des raisons étrangères au métier), qui peut être plus ou moins précise, et dont la précision exige souvent l'intervention préalable des corps de métier eux-mêmes (pour exprimer ce qui est faisable, ce qui est beau, ce qui est solide, etc.) ; autrement dit, il existe souvent un travail pluriprofessionnel sur la commande, qui la retravaille, la reformule, la rend possible et exécutable, et qui pose, à chaque corps de métier, un ensemble de problèmes précis à résoudre ;
- l'exécution de la commande nécessite que la coopération des corps de métier soit coordonnée : tous n'interviennent pas en même temps, il y a un « ordre de passage », selon des temporalités propres, et chaque problème ne peut être résolu que s'il s'inscrit dans la chaîne logique des problèmes à résoudre, chaîne logique définie et garantie par le coordonnateur ;
- chaque corps de métier possède les compétences ou les capacités de résoudre un ou plusieurs problèmes précis, et le principe est le respect du travail de l'autre : le plombier résoudra les problèmes de plomberie, et ne s'occupera pas de la charpente, laquelle est du ressort exclusif du charpentier ;
- enfin, souvent, la résolution des problèmes exigera un « dialogue » entre les différents corps de métier (que l'on pourrait définir comme de l'auto-coordination) : entre le plombier et le carreleur pour savoir à quelle hauteur il faut mettre le cercueil de la baignoire de sorte qu'il n'y ait pas de découpes du carrelage disgracieux ; entre le menuisier et le vitrier pour que la forme des fenêtres soit compatible avec les réquisits de la découpe du verre ; etc.

Au total, quelle que soit la qualité du résultat ou sa conformité à la commande, ces caractéristiques représentent des nécessités et se retrouvent partout dès qu'il s'agit de construire une maison.

Ce qui est vrai de la coopération entre les corps de métier est également vrai de la coopération entre les disciplines scientifiques. L'histoire des sciences nous offre de nombreux exemples de telles pratiques. Dans tous ces cas, il y a une « commande », et la pluridisciplinarité est requise par les exigences scientifiques et techniques de cette commande pour résoudre des problèmes définis, dont la solution relève de l'intervention de spécialistes de disciplines précises, lesquels coopèrent en vue de la réalisation de l'objectif commun, à savoir « la commande ».

En première approximation, ce qui réunit les diverses « sciences humaines et sociales » semble souvent correspondre à ce cas de figure. Mais à y regarder de plus près, ce n'est pas si simple. Aucune des caractéristiques précédemment évoquées ne se retrouve clairement :

- si la commande existe, est-ce vraiment une « commande » au sens où elle a été définie *supra* ? Autrement dit, en quoi a-t-elle été re-travaillée afin de poser des « problèmes précis » à chacune des disciplines convoquées ? Sa formulation est-elle même en mesure de dresser la liste des disciplines à convoquer ? Ce qui est invité à s'exprimer, ce ne sont pas des disciplines précises devant coopérer pour résoudre des problèmes précis relevant de leur champ de compétences en vue de la réalisation de la commande, mais d'emblée « la pluridisciplinarité » ;
- en quoi la plupart des disciplines convoquées (qui relèvent *grosso modo* des « sciences humaines et sociales ») ont-elles compétence pour résoudre un quelconque « problème précis » ? La nature et le champ de ces prétendues compétences sont l'objet d'un éternel débat à l'intérieur même de chacune d'entre elles. Et ce débat est tellement flou et tellement vif, il est gros de tellement d'enjeux sociaux, qu'il suscite l'intervention de tous, quelle que soit leur spécialité : le « dialogue » ne peut pas être un « dialogue d'auto-coordination », il est forcément un dialogue sur les compétences elles-mêmes (l'économiste qui considère que les relations sociales dans l'entreprise font



partie de son objet d'analyse n'hésitera pas à prendre langue avec le sociologue ou le juriste par exemple, pour contester ses analyses, ses diagnostics, ou ses préconisations) ;

- compte tenu de ce qui précède, il est évident que toute coordination est pratiquement impossible.

D'une certaine manière, conçue comme coopération entre des disciplines relevant des « sciences humaines et sociales », la pluridisciplinarité est un mythe. Mythe que l'on retrouve dans ce que Canguilhem appelait « les idéologies scientifiques » (1978) : la sociologie, l'économie politique, la psychologie, etc., ne cessent d'emprunter des notions, des méthodes, des procédés et des procédures à des disciplines existantes, croyant ainsi renforcer leur crédibilité voire leur scientificité, mais, en fait, elles ne font que montrer leur désir ou leur phantasme d'être de « vraies » sciences. Mythe qui se retrouve également dans la pratique des « tables rondes » : on invite « ses voisins », un peu au petit bonheur la chance, pour n'oublier personne, ce qui veut dire qu'on ne sait pas vraiment qui inviter au juste, qu'on ne sait pas où on en est, ni où on va ; mais on est persuadé des vertus de cette pluridisciplinarité, sans se demander si, pour comprendre quelque chose que tout le monde ignore, il suffit d'inviter tous les ignorants.

Au total, cette première forme de pluridisciplinarité, conçue comme coopération entre des spécialistes des diverses « sciences humaines et sociales », ne semble pas pertinente pour traiter efficacement des questions touchant à la vie sociale. Elle présuppose en effet l'existence de disciplines scientifiques clairement identifiées comme telles, et qui n'ont aucunement besoin de justifier en permanence leur scientificité ; ce qui n'est pas le cas dans le domaine des « sciences humaines et sociales ». Cela ne signifie pas qu'il n'y a aucune coopération possible : les problèmes de la prévention des risques professionnels ont indéniablement des dimensions économiques, ergonomiques, juridiques, sociologiques, psychologiques, etc. (ce « etc. » au fond veut tout dire), mais tout le problème est de savoir qui les définit comme telles, et qui est compétent pour en traiter et pour en parler.

L'histoire des sciences du dernier demi-siècle offre également de nombreux exemples de la seconde forme de fonctionnement de la pluridisciplinarité, à savoir la pluridisciplinarité intégrative. Elle met en jeu des disciplines scientifiques considérées comme « voisines », sur des champs ou des objets considérés auparavant comme séparés par des frontières identifiées. De nouveaux rapports se nouent entre ces disciplines, qui ne peuvent pas s'assimiler à des rapports résultant de la division du travail, et donnent naissance à des disciplines inédites : chimie physique, biophysique, biochimie, géochimie, par exemple. Et comme à chaque fois que se crée une science nouvelle, ces disciplines inédites doivent définir un nouvel objet, de nouvelles méthodes, de nouveaux concepts. De la sorte, elles rompent tendanciellement avec les sciences dont elles sont issues. En substance, cela n'a rien à voir avec la pluridisciplinarité coopérative, ni avec la pluridisciplinarité telle qu'on la conçoit trivialement. Les nouvelles disciplines ne sont pas le produit de « tables rondes » pluridisciplinaires, elles ne sont pas des sciences pluridisciplinaires, elles sont de nouvelles sciences qui ont intégré, en les dépassant et en les renormalisant en partie, des sciences déjà là.

Les réquisits d'un tel fonctionnement sont différents de ceux qui président la pluridisciplinarité coopérative. Dans *Idéologie et rationalité dans l'histoire des sciences de la vie*, lorsqu'il cherche à décrire l'histoire de la physiologie végétale, Canguilhem (1978) montre bien en quoi elle est l'héritière d'une pluralité de disciplines antécédentes ; en même temps, il insiste sur la « rupture épistémologique » qui est intervenue entre ces disciplines et la physiologie végétale, associant ainsi la continuité du projet et la discontinuité de l'objet.

Ce n'est en effet plus « la commande » qui est au point de départ du processus pluridisciplinaire, mais « le projet ». Le projet n'est pas quelque chose qui vient en extériorité par rapport aux disciplines concernées ; il provient d'une exigence scientifique ou théorique intrinsèque à l'une (ou à plusieurs) d'entre elles. Il prend le plus souvent la forme de « l'intuition » d'un nouvel objet concret, dont la reconnaissance déplace les frontières des objets des

sciences déjà constituées, et qui nécessite des effets de bougé dans les conceptualisations déjà existantes. Marcel Mauss le disait, à sa manière, dans *Sociologie et anthropologie* : « Quand une science naturelle fait des progrès, elle ne le fait jamais que dans le sens du concret, et toujours dans le sens de l'inconnu. Or l'inconnu se trouve aux frontières des sciences, là où les professeurs 'se mangent entre eux' comme dit Goethe (je dis 'mange', mais Goethe n'est pas si poli). C'est généralement dans ces domaines mal partagés que gisent les problèmes urgents » (Mauss, 1950 : 365).

Ce point de départ, qui combine inséparablement la continuité du projet et la discontinuité de l'objet, permet de comprendre en quoi cette forme de pluridisciplinarité prend le contre-pied de la précédente :

- ce n'est plus la coopération entre des disciplines existantes qui la fonde, mais le contournement de ces disciplines, leurs confrontations, les conflits qui les opposent dans leurs tentatives de conceptualiser le nouvel objet ;
- ce ne sont plus les compétences acquises par chacune des disciplines qui « travaillent », mais leurs incompétences ; ou plus exactement leur incompétence à traiter le nouvel objet (si tel n'était pas le cas, l'objet ne serait pas nouveau) ; reconnaître cette incompétence à traiter un objet reconnu (même si ce n'est qu'intuitivement) fait partie intégrante du projet, et est au cœur de la pluridisciplinarité intégrative; pour reprendre une image déjà utilisée, on ne réunit pas autour de la table des ignorants qui ignorent ce qu'ils ignorent, mais des incompétents conscients de leur incompétence et qui cherchent à la comprendre ;
- le « respect » des disciplines n'est par conséquent plus de mise, c'est au contraire l'irrespect qui doit l'emporter ; chacun ne fait plus « bouillir sa marmite » pour son propre compte, mais touille dans les marmites des voisins, pour tordre leurs concepts et leurs méthodes avec suffisamment de force afin que l'incompétence devienne explicite, devienne en quelque sorte théorisable, et ouvre ainsi la voie à des conceptualisations et des méthodes nouvelles ;
- la coordination (et l'auto-coordination) prennent de la sorte une dimension radicalement nouvelle ; non plus assemblage temporellement et spatialement

articulé de problèmes précis à résoudre, mais problématisation longtemps imprécise et toujours retravaillée de solutions partielles, problématisation qui est d'emblée pluridisciplinaire et qui opère l'intégration et la renormalisation des disciplines existantes ;

- enfin, alors que dans le cas de la pluridisciplinarité coopérative la question du « retour vers la discipline d'origine » ne se pose pas (aucune n'a à y retourner puisque, en fait, aucune ne l'a quittée), dans le cas de la pluridisciplinarité intégrative, ce retour est une éventualité, une question, et un problème : est-on obligé de le faire, est-il judicieux de le faire, et comment le faire ? Autrement dit, quelle est la nature de la « rupture » engendrée par la conceptualisation d'un nouvel objet ? et cette rupture est-elle « consommée » ? On comprendra qu'il n'y a pas de réponse toute faite à ces questions, l'important étant qu'elles soient posées.

Naturellement, ces caractéristiques ne prennent le contre-pied des caractéristiques du fonctionnement de la pluridisciplinarité coopérative que dans leur principe : chaque forme représente un pôle et il n'arrive que rarement qu'un des deux pôles fonctionne sans que l'autre soit plus ou moins présent. Ce qui importe cependant tient dans le « plus ou moins ».

On l'aura compris, la nature même des « sciences humaines et sociales » conduit à privilégier la pluridisciplinarité intégrative, et la démarche ergologique en est un bon exemple : ayant comme point de départ l'analyse des situations de travail, ce projet a fait rapidement apparaître l'intuition d'un « nouvel » objet, l'activité humaine, qui conduisait à une re-disposition des « sciences humaines et sociales », dans une configuration particulière, désignée par « le dispositif dynamique à trois pôles », qui les requiert toutes, qui les renormalise tendanciellement à la fois dans leur contenu et dans leurs méthodes et qui, pour ce faire, les confronte dans le protocole même de leur renormalisation, aux savoirs non savants issus de l'expérience des activités humaines concrètes. C'est pourquoi la pratique ergologique est une « indisciplinisme » : indisciplinisme car elle est en « rupture » avec les disciplines antérieures, indisciplinisme car elle est constamment en décalage par rapport aux

normes préalables ou prédéfinies, et indiscipline, enfin, car au fond, elle ne peut se définir elle-même comme une discipline nouvelle.

Est-ce que la théorie de l'agir organisationnel qui fonde la démarche d'analyse du travail du Programme Interdisciplinaire de Recherche « Organization and Well-being » est de même nature ? Il semble que la réponse soit positive : cette théorie est bien un « projet », elle tente de définir un « nouvel objet » et elle reconfigure les savoirs sur l'organisation et le travail. De ce point de vue l'« interdisciplinarité » dont elle se réclame est très proche de la pluridisciplinarité intégrative, et partant de l'indisciplinarité.

### **Les sujets au travail peuvent-ils analyser seuls leur activité ?**

Au fond, la question qui porte sur la position du sujet au travail par rapport aux chercheurs est dans la suite logique de ce qui précède. Admettons que le travail est un lieu où se rencontrent :

- d'une part deux types de rationalité, l'une résultant des normes antécédentes, acquises, mises en patrimoine, et indispensables à la réalisation de cette activité, et l'autre, insérée dans l'activité elle-même, dont sont porteurs les protagonistes singuliers qui renormalisent sans cesse,
- et d'autre part deux types de savoirs, ceux qui gouvernent les normes antécédentes, produits en extériorité par rapport aux situations concrètes et singulières de travail, accumulés par les travaux des divers spécialistes des disciplines académiques qui prennent le travail pour objet, et reconnus et validés par les différentes institutions dont c'est le rôle (la communauté scientifique, les pairs, l'Université, etc.), ce sont *les savoirs institués* ; et les savoirs qui permettent les renormalisations des normes antécédentes par ceux qui travaillent, dans leurs activités concrètes, issus de leur expérience et de leur savoir-faire, ce sont *les savoirs investis*.

Dans ce cas, la démarche ergologique repose sur deux propositions.

La première proposition est la suivante : le mode de production de connaissances sur le travail doit reposer sur le dialogue et/ou la confrontation entre les savoirs élaborés par les disciplines académiques traditionnelles et les

savoirs que les divers protagonistes des activités humaines mettent en œuvre dans l'accomplissement de leur activité. Il y a naturellement déjà des disciplines pour lesquelles ce principe est acquis (par exemple la majeure partie de la sociologie du travail ou de l'ergonomie de l'activité, ou encore une partie des sciences de l'éducation). Mais il y en a d'autres qui l'ignorent quasi totalement (la science économique notamment). Il ne s'agit donc pas de nier, de récuser, d'abolir, de rejeter les connaissances dont sont porteuses les disciplines académiques, mais de les « mettre en doute », en dialogue, en débat, avec ce que peuvent dire les protagonistes sur la manière dont ils exercent leur activité.

De ce point de vue, ce mode de production de connaissances est en effet « indiscipliné » et « indisciplinaire », non par un effet de mode, engendré par les appels récurrents à la pluridisciplinarité, mais tout simplement parce que les savoirs des protagonistes des activités de travail ne sont pas, dans leur principe, de l'ordre de la « discipline scientifique ». Il ne s'agit pas, naturellement, de nier les compétences disciplinaires de tel ou tel travailleur (le comptable doit connaître la comptabilité, l'inspecteur du travail le droit du travail, et le médecin la médecine), mais d'admettre le fait que dans son activité concrète il y a toujours beaucoup plus que ces compétences disciplinaires. On peut évidemment ignorer ces « plus », les jeter dans le sac des « savoirs vulgaires », mais c'est un choix épistémologique dont il faut être conscient et qui mérite discussion. Ce type de pluridisciplinarité (« indisciplinaire ») ne se construit donc pas dans la connaissance des connaissances produites par plusieurs disciplines, mais bien dans la reconnaissance que les connaissances d'une discipline peuvent être perturbées par des savoirs qui n'en font pas partie. C'est en substance ce que Canguilhem (2005) appelait dans sa thèse les « matières étrangères ».

Autrement dit, et pour résumer cette première proposition, la démarche ergologique est l'un des modes de réflexion concernant la production de connaissances sur toutes les activités humaines socialisées. Elle est donc susceptible de concerner toutes les disciplines académiques qui les prennent

pour objet, en considérant deux principes, fondateurs, qui permettent de les étudier « du point de vue de l'activité » :

- l'activité, et notamment l'activité de travail, est toujours le lieu d'un « débat de normes », et dans ce débat de normes, dans la « renormalisation des normes antécédentes », des savoirs sont produits sur l'activité elle-même, savoirs qu'il convient de mettre en dialogue avec les savoirs produits « en extériorité » par les disciplines académiques ;

- ces savoirs « investis » dans l'activité ne peuvent être mis en mot que par ses protagonistes.

La seconde proposition renvoie à la dimension transformatrice de la démarche ergologique. Cette dimension n'a rien à voir avec une quelconque prétention à imaginer ou à élaborer la nature, le contenu et le sens des transformations à opérer d'un point de vue soi-disant « scientifique ». La démarche ergologique diffère en effet totalement de la démarche de « l'expert » qui fait des « préconisations » après avoir fait « le diagnostic ». En substance, elle ne veut pas « comprendre le travail pour le transformer », mais le « transformer pour le comprendre ».

Pour expliciter cette proposition, partons d'une phrase prononcée par Louis Durrive (2014) lors de sa conférence introductive au 2<sup>o</sup> Congrès de la Société internationale d'ergologie : « derrière le 'travailler conforme' (c'est-à-dire conformément à ce qui est prescrit), il y a toujours un 'travailler autrement', même s'il est masqué par le résultat du travail ». Il s'agit d'une phrase qui mérite qu'on s'y arrête parce qu'elle est de grande portée. Deux termes sont essentiels : il existe (« toujours » est-il dit) un travailler autrement, et ce « travailler autrement » est masqué. C'est dans le « travailler autrement » que résident les « réserves d'alternatives » dont parle la démarche ergologique, sources de transformations déjà là, nichées dans l'activité elle-même. Mais elles sont masquées, rendues invisibles ou opacifiées, et c'est ce qui empêche de comprendre ce qu'est exactement l'activité de travail.

La démarche ergologique propose donc de « rendre visibles » ces réserves d'alternatives pour analyser l'activité de travail. Et c'est donc bien par

la mise en visibilité de ce qui peut être sources de transformations que peuvent se comprendre la nature et le contenu de cette activité. Tout le problème réside dans les modalités pratiques de cette mise en visibilité.

A l'évidence, les chercheurs ne peuvent prétendre seuls, sur la base des conceptualisations préalables qu'ils produisent, assurer la totalité de cette compréhension. La singularité de chaque situation de travail leur impose en effet un véritable apprentissage de ce qui fait cette singularité. A l'inverse, les travailleurs ne peuvent non plus prétendre seuls, sur la base de leurs savoirs mis en œuvre dans leur activité, assurer la totalité de cette compréhension. Cette dernière exige en effet un effort épistémologique et conceptuel dont l'apprentissage ne peut être que co-construit.

Là réside semble-t-il une différence entre la démarche ergologique et le Programme « Organization and Well-being ». Maggi et Rulli (2012 : 8) affirment en effet nettement que « *seuls* ces sujets mêmes [au travail] peuvent analyser et évaluer de manière appropriée le processus de travail qui les concerne et non pas des chercheurs externes », et qu'ils sont « les *seuls* protagonistes » des alternatives (souligné par nous).

Le fait qu'ils soient les « seuls » protagonistes des transformations de leur travail ne pose aucun problème. Il y a par contre un problème concernant la première partie de l'affirmation, problème qui renvoie indubitablement à la signification qu'il convient d'accorder au verbe « analyser ». L'analyse dont il est question ne saurait être réduite à une simple « description » du processus de travail (quels que soient par ailleurs les moyens méthodologiques utilisés pour faire s'exprimer cette description). Analyser est un acte de production de connaissances qui suppose et induit une conceptualisation minimum. En quoi et comment celle-ci pourrait-elle s'accomplir en dehors ou en marge ou en l'absence des conceptualisations antécédentes (qui peuvent être proposées par les chercheurs, mais aussi par d'autres instances comme les organisations syndicales par exemple), et quelles en seraient les modalités de validation ? La suite du texte de Maggi et Rulli semble d'ailleurs nuancer l'affirmation de



départ. Le processus qui conduit les sujets au travail à être « les seuls » est en fait à la rencontre de trois axes :

- l'axe des savoirs méthodologiques que le sujet au travail peut s'approprier à la suite d'une formation adéquate,
- l'axe des compétences du travail,
- et l'axe épistémologique qui met en relation les savoirs d'analyse et les compétences du travailleur.

Là encore, tout tient dans le contenu des termes utilisés pour désigner le troisième axe : les savoirs d'analyse sont-ils portés principalement et tendanciellement par le chercheur ? et la mise en relation est-elle une mise en dialogue au cours de laquelle émergent des savoirs et des connaissances nouvelles ? Répondre « oui » à ces deux questions réduirait considérablement la différence évoquée plus haut.

### **Une organisation sans concept ?**

La troisième question, celle qui porte sur le thème de l'organisation, est la plus simple. Elle est la plus simple parce qu'elle appelle une réponse simple : il n'y a ni approche, ni concept d'organisation dans la démarche ergologique. Le terme existe évidemment, mais jamais plus que comme une vague notion essentiellement empiriste, définie au mieux comme une description d'éléments inter-reliés, et le plus souvent reléguée au second plan. Cette réponse simple n'élimine cependant pas la question : pourquoi cette absence ?

En effet, si la démarche ergologique a pu faire l'impasse sur ce thème, il y a forcément une raison, que l'on peut aborder en termes de substitution : la démarche ergologique n'a pas besoin du concept d'organisation, et si elle n'en a pas besoin, c'est parce qu'elle le remplace par un autre dispositif conceptuel. D'où la question : par quel(s) concept(s) la démarche ergologique a-t-elle compensé l'absence du concept d'organisation dans son dispositif théorique, alors qu'il apparaît essentiel dans la théorie de l'agir organisationnel ?

Sans prétendre apporter des réponses à ces questionnements, il est possible au moins de les commenter. Le point de départ de ces commentaires se

situé dans une constatation : pour le Programme « Organization and Well-being », le concept d'organisation et celui de régulation sont étroitement mêlés, au point où l'organisation semble être définie par la régulation. Prenons par conséquent la discussion par le fil de la régulation, à partir des thèses de Canguilhem.

De nombreuses études sur la régulation, notamment en économie politique mais pas seulement, font en effet référence à la définition de la notion de régulation fournie par Canguilhem dans l'article « Régulation (épistémologie) » de l'*Encyclopaedia Universalis* (1972 ; 1985) : « la régulation, c'est l'ajustement, conformément à quelque règle ou norme, d'une pluralité de mouvements ou d'actes et de leurs effets ou produits que leur diversité ou leur succession rend d'abord étrangers les uns aux autres » (Canguilhem, 1985 : 797). Cette définition comporte trois idées importantes : d'abord celle d'« ajustement », qui dynamise la régulation et en fait un processus se déroulant dans le temps ; ensuite l'idée de « norme » (assimilée pour l'occasion à la « règle » ?), qui est un concept central de la pensée canguilhémienne ; et enfin l'idée globale qu'il existe des mouvements et des actes (avec leurs effets ou produits) qui sont *a priori* étrangers les uns aux autres. Lorsqu'elle définit l'activité de travail comme la renormalisation des normes antécédentes, la démarche ergologique s'inscrit implicitement dans le prolongement de cette définition. Et la théorie de l'agir organisationnel n'en semble pas très éloignée non plus. Il y a bien, dans l'une comme dans l'autre deux niveaux de régulation : une régulation antécédente, prescrite, organisée en extériorité, et une régulation renormalisée, tenant compte des incertitudes, des aléas, des imprévus.

Si l'on poursuit la lecture du texte de Canguilhem, on s'aperçoit que la régulation reste, dans un ensemble de rapports de contrainte, un enjeu permanent de l'organisation, organisation qui se reconfigure régulièrement sous l'effet des conflits et des contradictions : « le concept d'organisation [...] dissimule en fait la question de savoir si et comment une diversité de groupes hétérogènes par leurs fonctions et hiérarchisés par leurs statuts peut être

intégrée dans une totalité capable de maintenir sa cohésion à travers le temps, en s'adaptant, sans se dénaturer, à des situations historiques partiellement imprévues. Au regard de l'organisation d'un organisme dont le fait qu'il existe comme vivant exprime exactement l'efficacité de ses appareils régulateurs, l'organisation sociale fait figure de tentative toujours en cours, de projet toujours inachevé » (*ibid.* : 798). Là encore, cela paraît tout à fait compatible, sinon conforme, à la vision de la démarche ergologique (pensons au concept d'entité collective relativement pertinente par exemple) et à celle de la théorie de l'agir organisationnel (pensons au trois exemples pris dans le Prologue d'un ouvrage de Maggi (2003/2016) : la régulation est bien l'ensemble des processus qui maintiennent l'organisation dans les bornes de son identité, et simultanément font qu'elle évolue en permanence.

Dès lors, ramener une théorie de la régulation sociale à une étude de la formation d'une société, de son organisation et de sa reproduction apparaît insuffisant. Il ne s'agit pas simplement de s'intéresser à son fonctionnement une fois la société donnée. Si elle est toujours en devenir, une théorie de la régulation restera toujours inachevée. Il s'agit d'une grande différence avec la biologie. Si les organismes ont aussi une histoire, leurs évolutions et leurs mutations ont été intégrées, internalisées par ceux-ci. Au contraire, les organisations sociales produisent des institutions (des organes) spécifiques, produits de conflits, mais aussi enjeu de conflits. « L'histoire des sociétés a juxtaposé dans un espace de rapports techniques, économiques, politiques, informatifs, affectifs, espace extérieur à l'organisme humain individuel, une multiplicité d'organes institutionnels, improvisés ou médités, mais toujours en retard sur la prise de conscience des besoins qui les ont appelés à l'existence » (*ibid.* : 799). De la sorte, Canguilhem ne prétend jamais que l'on puisse fournir « des modèles pour la solution de problèmes de régulation sociale et des remèdes aux situations de désadaptation nées de la rivalité spontanée et des relations conflictuelles de groupes divers par lesquels sont assumées les fonctions de la vie sociale » (*ibid.*).

Pas de concept d'organisation donc dans la démarche ergologique, mais une référence récurrente à Canguilhem qui l'en rapproche, pour autant qu'on admette que l'activité humaine (y compris naturellement le travail) est nécessairement socialisée et socialisante, régulée et régulante, organisée et organisante sous la dialectique normes antécédentes/renormalisation.

### **Poursuivre le débat ?**

Au total, trois questions et trois réponses pour une discussion « entre amis » (Di Ruzza, Halevi, 2003), et trois constats : dans l'ordre, une forte proximité sur la pluridisciplinarité, une proximité hypothétique sur les relations entre chercheurs et sujets au travail, une non proximité *a priori* sur l'approche de l'organisation. Un débat ne se conclut pas, il se poursuit...

## Du point de vue de l'activité langagière

*Daniel Faïta, Aix-Marseille Université*

### **Introduction**

On commencera cette contribution en exposant les particularités de notre position, bien qu'un tel scrupule ne puisse se réaliser sans quelques détours, parfois abrupts. Sans cette précaution, en effet, notre participation à ce débat pourrait paraître quelque peu exotique. Linguiste d'origine et spécialiste de l'acquisition des langues par les populations migrantes en « milieu naturel », principalement des travailleurs, c'est de manière très « contextuelle » que nous en sommes venu à considérer le travail non seulement comme milieu d'acquisition, mais surtout comme milieu de vie et de confrontation sociale pour ces hommes et femmes éloignés de leurs cultures et modes de vie d'origine.

L'univers du travail est en effet exemplaire de ces mises à l'épreuve permanentes, contraignant des personnes à respecter des règles et des codes tout en s'appropriant tant bien que mal les moyens de les comprendre et apprendre. Exemplaire aussi de l'impossibilité d'agir sans la ressource de l'expérience collective du milieu de travail, et des savoirs produits par celui-ci. Il nous parut évident que le travail constituait le champ sur lequel pouvaient se croiser les problématiques scientifiques diverses plaçant la connaissance de cette activité humaine au centre de leurs préoccupations. C'est donc logiquement que nous avons choisi de nous associer aux réflexions des chercheurs représentatifs des sciences dites « de l'action », telles que l'ergonomie, la psychologie et la sociologie du travail.

C'est toutefois la proposition du philosophe Yves Schwartz de participer à la création d'une démarche véritablement pluridisciplinaire<sup>1</sup>, qui nous offre une possibilité inédite : explorer la validité de certains concepts et hypothèses produits dans le cadre de notre discipline face à des objets traditionnellement ignorés ou minorés par celle-ci, principalement le lien entre langage et activités industrielles. Une succession de phases préliminaires aux actions projetées exercèrent une influence définitive sur la transformation de notre point de vue sur les questions du langage. Ce furent d'abord la multiplication des rencontres préalables à la conception de formations universitaires ouvertes aux salariés des entreprises, puis à l'issue des premières expériences concrètes, l'élaboration conjointe de textes rendant compte de ce travail exploratoire<sup>2</sup>. La réponse aux sollicitations émanant de collectifs de travailleurs, dans le cadre des nouveaux droits dans l'entreprise conquis en France après 1981, fut ensuite la conséquence logique de cette première phase, très importante car exigeante en termes d'innovation méthodologique. La même période fut aussi fertile en découvertes et rencontres d'initiateurs d'autres démarches, également pluridisciplinaires, dont celle de Bruno Maggi, qui prit l'initiative d'un premier contact dont la portée ultérieure sera soulignée ci-après.

### **L'expérience de 2007, ouverture de perspectives nouvelles**

Notre cadre méthodologique du *dialogue en autoconfrontation*<sup>3</sup>, ébauché dès 1989 (Faïta, 1989), désormais systématiquement mis en œuvre par l'équipe ERGAPE<sup>4</sup>, et la *méthode des congruences organisationnelles* (Maggi, 1984/1990 :

---

<sup>1</sup> Initialement connue sous le nom d'Analyse Pluridisciplinaire des Situations de Travail, institutionnalisée en 1989 sous la forme d'un DESS à l'Université de Provence.

<sup>2</sup> Voir en particulier : Schwartz, Faïta, 1983.

<sup>3</sup> On choisira désormais de qualifier ainsi l'option méthodologique développée par les travaux de notre équipe (ERGAPE). Il importe en effet de distinguer la démarche adoptée de celles connues sous la dénomination d'« analyse du cours d'action », revendiquant de son côté le recours à l'autoconfrontation, et d'une manière générale des méthodes utilisant cette « technique » en guise d'outil de recueil de données verbales ou de « traces » d'activités passées. De la même manière, on proscrit, pour des raisons dont la justification apparaîtra ensuite, l'usage des termes « entretien en autoconfrontation ».

<sup>4</sup> Ergonomie de l'Activité des Professionnels de l'Éducation (Aix-Marseille Université).

103-126 ; 159-177) du Programme Interdisciplinaire de Recherche « Organization and Well-being » (O&W), avaient pour points communs des présupposés de première importance. Au premier rang de ceux-ci figurait l'affirmation de la place prépondérante des sujets<sup>5</sup> engagés dans l'activité, autrement que sous le régime de soumission aux protocoles expérimentaux ou de pourvoyeurs en « données » à recueillir. Non moins essentiel, le parti-pris affirmé de donner sens aux dimensions singulières, particulières des actes, en construisant la connaissance du travail à partir de ses réalités physiques et pratiques, manifestait le rejet de l'abstraction *objectiviste*, axée sur la recherche des généralités.

Après plusieurs années de travaux et de développement des hypothèses de recherche respectives, principalement dans le domaine méthodologique, une comparaison *en situation* des méthodes proposées par les démarches respectives s'imposa naturellement : en fonction des présupposés partagés, la confrontation fut concrétisée sur un même objet, une situation significative du travail enseignant. L'objectif consistait également à mesurer le degré de complémentarité permettant d'envisager une collaboration effective. Il en résulta l'ouvrage *Un débat en analyse du travail* (Faïta, Maggi, 2007), rencontre qualifiée de « synergie » entre les deux démarches dans l'étude des situations de travail. Les chercheurs associés dans cette entreprise partageaient en effet la conviction déjà exposée en partie : l'expertise des professionnels volontairement impliqués dans l'analyse de leur propre activité de travail constitue l'axe de connaissance et de transformation, positivement orientées, de cette même activité. De part et d'autre, sans concertation à ce propos, les projets de recherches visaient donc la transformation des situations et des états rencontrés dans les milieux de travail associés. De son côté, l'équipe ERGAPE concevait ce parti-pris avec une double conviction : celle de contribuer à la production de

---

<sup>5</sup> Par mesure d'économie, on emploiera le terme en lieu et place de ses synonymes possibles : sujet agissant, opérateur, salarié, etc., à l'exclusion du concept de « sujet psychologique ». L'essentiel étant de considérer dans ces pages que le « sujet » dont il est question peut être saisi et définissable dans et par le cadre de son activité.

connaissances nouvelles, et, en cohérence avec la démarche de clinique initiée en psychologie du travail par Yves Clot, celle de créer un « dispositif méthodologique destiné à devenir un instrument pour l'action des collectifs de travail eux-mêmes » (Clot, Faïta, 2000 : 8).

### **Des convergences de principes aux concepts méthodologiques et démarches concrètes**

C'est à partir de ces prémisses que l'on se positionnera ici sur les convergences et interrogations manifestées dans le cadre de ce débat sur la démarche du Programme O&W. Comment, en substance, interpréter la complémentarité présumée entre la méthode des congruences organisationnelles (MCO) et le cadre méthodologique du dialogue en autoconfrontation dans ce « débat sur la démarche du Programme O&W » sans pour autant réduire celui-ci à ce seul angle de vue ?

En cohérence toujours avec les préoccupations affichées en préambule, à savoir, quelle place pour un point de vue pluridisciplinaire incluant les sciences du langage dans l'analyse des activités de travail, on se propose d'examiner ceux des choix méthodologiques qui, dans la MCO, interpellent nos propres pratiques tout en suscitant des réflexions et, en sens opposé, nous semblent nécessiter des éclairages réciproques.

C'est donc sur cette base que l'on souscrit à la proposition fondamentale de la MCO, à savoir : « le caractère organisant de tout processus d'action, la place centrale du sujet au cours de son développement... » (Faïta, Maggi, 2007 : 84). Celle-ci rend justice de notre point de vue au fait que l'action, cette matérialisation en temps et lieux spécifiés de ce que nous nommons activité, ne résulte jamais des œuvres d'un opérateur isolé, indépendant, sans attaches traditionnelles, scientifiques, techniques, culturelles. L'acte professionnel, le geste de métier, s'inscrit à l'intersection de plusieurs temporalités, prend sens pour d'autres que le sujet agissant, de la même façon qu'il contient une part prépondérante de collectif dans sa singularité. L'enchaînement de tels actes singuliers et collectifs produit sans cesse de l'organisation, qu'on la dénomme



ou non *organisation réelle*, ce qui a pour mérite d'en souligner la complexité puisque, subjective par nature, elle intègre forcément une part incompressible de *contrainte organisationnelle*.

A un niveau comparable, cette notion de « contrainte organisationnelle » (Maggi, 1984/1990 : 139-158 ; Maggi, Rulli, 2012 : 7) rend compte de la « réduction de liberté de décision consécutive à tout choix organisationnel ». Cette formulation concise définit en termes précis le type de rapports de causalité induit par les « choix » et leurs conséquences objectives, sans préjuger pour autant de l'orientation des rapports présumés, ni même du poids effectif de cette contrainte, dont la variabilité est affirmée, ainsi que ses possibles transformations. C'est qu'effectivement tout processus d'action organisé dans le but de transformer de la matière, des objets, des états ou des relations est nécessairement défini dans le temps et l'espace, par les moyens qu'il utilise, les objectifs assignés, etc. , en d'autres termes des « choix organisationnels » dont la reconnaissance et l'analyse permettent le repérage des « éléments de contrainte de la situation de travail qui expliquent les astreintes perçues par les sujets » (Faïta, Maggi, 2007 : 77).

Les opérateurs réalisant les objectifs assignés à leur travail par l'entremise de leurs actions individuelles ou collectives rencontrent des éléments de contrainte limitant le libre jeu de leurs possibilités et leurs modes d'action. Astreinte générée par cette contrainte, mais pas seulement, car elle se produit dans le cadre d'une interaction dont les termes sont mi-objectifs, résultant de la conception des paramètres de leur activité concrète à l'extérieur de celle-ci, mi-subjectifs car découlant des moyens et ressources qu'ils mettent personnellement à contribution pour venir à bout des problèmes réels faisant toujours plus ou moins obstacle à la réalisation de la tâche. L'astreinte considérée, telle qu'on l'entend, est donc ambivalente. Perçue comme entrave par le sujet, elle comporte déjà des éléments de réponse à la contrainte, puisque ce même sujet se révèle par là même capable de réponses différentes au problème posé. La perception de l'astreinte serait donc porteuse de réorganisation, même latente. Sous réserve d'accord, il s'agit là d'un point

essentiel, sur lequel nous fondons la conviction d'une communauté de préoccupations, en même temps que l'hypothèse de certaines différences. On soulignera comment, pour une analyse des activités de travail plaçant au premier rang de ses préoccupations leurs dimensions langagière et symbolique, de tels présupposés rencontrent clairement les hypothèses issues des théories de Bakhtine (1929/1977) et de la psychologie historico-culturelle de Vygotski (1934/1997) en ce qui concerne la production du *sens* dans les échanges entre les hommes.

Une analyse clinique de l'activité des soudeurs (Faïta, 2014), menée en parallèle, en fonction des méthodes respectives, avec une analyse organisationnelle dans l'industrie nucléaire, a offert sur ce plan de beaux motifs de réflexion : confrontés à des éléments de contrainte diversifiés (organisationnels, techniques, strictement physiques...), les deux sujets agissants associés à l'étude ont proposé des réponses en actes nettement distinctes, voire opposées (*ibid.* : 23-25). L'un prend l'initiative, face aux problèmes posés, en utilisant sa capacité à percevoir et mettre en œuvre les possibilités existantes en marge des contraintes liées à l'outillage fourni : il fabrique lui-même l'outil adéquat (une pince à souder mieux adaptée à la maîtrise progressive des contraintes physiques en transformation). L'autre considère la situation de manière frontale, à partir de positions revendicatives impliquant le renvoi à l'entreprise de la responsabilité : que les ingénieurs, contrôleurs techniques, outilleurs, adaptent les outils à la tâche prescrite ! L'identification de la contrainte par l'entremise de l'entrave à l'action telle que la perçoivent ces opérateurs est donc distincte d'un cas à l'autre, et on proposera de considérer que des éléments différents de réponse préexistent à l'identification de la contrainte chez l'un et l'autre. La perception de l'astreinte par chacun des opérateur, à sa façon, est donc selon nous partie intégrante de l'activité de travail. C'est certainement dans le jeu permanent de cette recherche d'équilibre que s'initient les modes de réorganisation de ces activités, modes faits de micro transformations des outils et paramètres, de contournement des obstacles générés par les prescriptions elles-mêmes, etc.

### **Épaisseur du processus d'action, rapports dialogiques imbriqués, développements associés**

Que les sujets participants du processus occupent vis à vis de celui-ci une position singulière, déterminante, paraît indéniable. Non seulement en raison de leur proximité maximale avec toutes les dimensions qui entrent en jeu, mais surtout parce qu'eux seuls sont en situation de « contre-dépendance »<sup>6</sup> vis à vis des limitations imposées par la contrainte. « Contre-dépendance » au sens où ils subissent et transforment, dans la même séquence d'action, les choix opérés par d'autres, hors de leur activité de travail, et antérieurement à celle-ci. Dans le même temps ils agissent sur les conséquences potentielles de ces choix lorsque l'expérience leur permet de prévoir les conséquences négatives que pourrait entraîner un respect formel de prescriptions inadaptées. L'idée suivant laquelle la contrainte organisationnelle affecterait le détail du travail nous semble particulièrement importante, car elle permet d'identifier l'un des éléments de base donnant du sens au travail pour chaque opérateur. Le soudeur aux prises avec la lenteur de montée en température du petit four réchauffant les électrodes sait qu'il est tributaire de cet outil, de son état de fonctionnement, pour exécuter ses gestes professionnels selon la norme, de la même façon qu'il doit vérifier la conformité de chacune de ces électrodes. La part de responsabilité qu'il exerce, si minime qu'elle paraisse, est incompressible et nul ne peut l'exercer à sa place, ce qui l'autorise à s'approprier *sa* part du processus, *a fortiori* s'il en infère la nécessité de contrôler ces mêmes paramètres d'un bout à l'autre de son action et dans des séquences variées (Faïta, 2014 : 16-18), ce qui nous autorise, comme ci-dessus, à évoquer le « sens » donné au travail.

Il est donc justifié d'affirmer que les sujets du processus sont seuls à même de pousser à son terme une analyse qui procède de la description des phases de ce processus à la proposition de choix organisationnels alternatifs, en

---

<sup>6</sup> Formulation d'une participante à l'ouvrage déjà cité : Faïta, Maggi, 2007 : 75.

passant par une interprétation des contraintes subies, hors de portée de l'observation extérieure.

Il ne l'est pas moins de considérer positivement la transformation - nous dirions le « développement »<sup>7</sup> - affectant les sujets agissants placés en situation de décrire leur travail, de distinguer « les composantes analytiques du processus » (Maggi, Rulli, 2012 : 10) et finalement « d'interpréter la contrainte organisationnelle » dans un travail de re-conception. Car nous serons bien d'accord pour considérer que pour le sujet, décrire et analyser l'activité de travail participe du renouvellement de sa conception, le fait de décrire contribuant d'abord à transformer ce que l'on décrit, ainsi qu'on l'a évoqué plus haut, « en se transformant en langage les activités se réorganisent et se modifient. Elles se réalisent dans le discours adressé à l'autre » (Clot, 2001 : 132), à quoi on ajoutera que la description supporte la compréhension, si l'on suit Bakhtine et les interprétations qu'en fait Bibikhine comme nous le faisons. « Comprendre c'est penser dans un nouveau contexte », car « le mot n'est pas une chose mais un milieu perpétuellement mobile, perpétuellement changeant » (Bibikhine, 2003 : 147). Il est donc légitime de considérer, comme le propose la MCO, les sujets du processus de travail en tant que protagonistes à part entière de l'organisation, puis de l'analyse de ce même processus, sans faire abstraction de sa dimension organisationnelle.

On touche alors à une série de questions méritant l'ouverture d'un débat de nature théorique et épistémologique.

### **Un point de controverse : l'expertise *du* travail face à l'expertise *sur* le travail**

A ce stade, il convient d'examiner point par point les principales options méthodologiques de la MCO, en respectant au maximum les liens organiques qui les associent à la théorie, tout en se demandant si l'ensemble constitué n'est

---

<sup>7</sup> « le développement humain [...] est conçu non pas comme la réalisation d'une essence préexistante, ni l'habillage d'une nature initiale, mais comme la *transformation produite dans l'individu par la construction de nouvelles formes d'activité* du fait de l'utilisation par ce même individu de productions culturelles mises à sa disposition... » (Brossard, 2012 : 98-99).

pas susceptible de générer, *in fine*, certains risques de contradictions avec ses attendus fondamentaux. Un préalable s'impose cependant, dont la sous-estimation compromettrait l'utilité de la présente contribution au débat. A la différence d'un principe de base professé par la MCO, nous sommes convaincus que la nature intrinsèque de notre apport à l'analyse des activités de travail procède de l'*intervention* dans ce même milieu. Sans résumer cet apport à la réponse fournie à la demande du collectif professionnel, on soutiendra à la suite de Wisner (1995b : 10) que seule cette demande exige du chercheur qu'il n'évite pas les difficultés du réel. Car « c'est dans les situations potentiellement conflictuelles où la connaissance doit s'expliquer avec l'action, que peuvent apparaître avec un maximum de netteté les rapports entre les déterminants de cette action » (Faïta, Saujat, 2010 : 52).

Cela ne signifie en aucune manière que les concepts scientifiques doivent se soumettre aux contingences pragmatiques, mais que de nouvelles *formes de dialogue* doivent être inventées entre la pensée élaborée et les situations concrètes en mouvement, situations qui incluent elles mêmes des modes de penser l'action, principalement de la part des sujets agissants. Le problème réside dans le fait que ces différents modes de penser et exprimer les savoirs ne sont pas forcément compatibles. Le chercheur, l'expert, détient un outillage symbolique adapté à sa pratique, et d'ailleurs largement produit par celle-ci. Le praticien détient également des modes de médiation et de représentation, largement spécifiques, produit collectif d'une expérience elle-même collective. Les deux ne coïncident pas nécessairement (ou très peu), mais surtout leur confrontation peut engendrer le risque de reproduire l'asymétrie habituelle de la relation entre ceux qui détiennent les concepts jugés appropriés et ceux qui en sont dépourvus.

D'ordinaire, les professionnels concernés peuvent parfaitement se montrer aptes à tenir un discours conforme aux attentes implicites des chercheurs ou experts. Les dialogues successifs entre soudeurs et chercheurs, et soudeur *S1* et soudeur *S2* (Faïta, 2014) offrent à ce sujet d'intéressants exemples (voir ci-dessous). Nous pensons pouvoir affirmer que le rapport du chercheur

au milieu de travail procède bien d'une *intervention*, d'origine externe au travail par sa nature même, dont l'effet ne doit pas consister à confisquer de l'extérieur l'analyse du travail aux sujets de ce travail, mais à s'engager dans un dialogue au terme duquel la situation et ses participants seront objectivement transformés, les uns cherchant à donner du sens à leurs activités aux yeux des autres, et réciproquement. On illustrera, pour conclure sur ce point, une réflexion de Jérôme Bruner, selon qui le dialogue est « tout ce qui fait que le sens d'un discours est autre chose que ce qu'on peut tirer de ce qui est langue lui... » (Bruner, 2000 : 94).

### **Description, interprétation, analyse**

L'*a priori* suivant lequel les sujets agissants sont seuls à même d'analyser et d'évaluer de manière appropriée le processus de travail qui les concerne, reconnu ici comme incontestable, se décline logiquement en la capacité de ces mêmes sujets à décrire puis interpréter, puis évaluer le processus de travail jusqu'à identifier des « processus alternatifs », pour chaque composante analytique (Maggi, Rulli, 2012 : 12). Cependant, et en toute cohérence avec les lignes qui précèdent, il est nécessaire de s'interroger sur l'adéquation des concepts et de leur traduction opérationnelle. Qu'est-ce d'abord que « décrire », et encore plus décrire non pas un objet mais une activité ? La question immédiatement consécutive étant : qui, de quel point de vue et au moyen de quels instruments ? Il nous semble que la question peut être posée ici de deux façons : d'abord en rapport étroit à la sphère de l'analyse du travail et, contextuellement, à la cohérence d'ensemble de la MCO.

Une premier problème concernera la nature présumée de l'activité de description, en revenant pour la circonstance à notre propre univers conceptuel, dans lequel le récit - c'est bien de cela qu'il s'agit en l'occurrence - ne peut être considéré comme une simple contrepartie verbale (ou plus largement symbolique) d'actions non verbales. Référons nous pour cela au texte de l'étude sur le travail des soudeurs (Faïta, 2014). Le sujet *S1* filmé au cours d'une situation de travail choisie en concertation avec les chercheurs, s'est engagé

dans son récit, décrivant les gestes qu'il exécute. « Le film permet de voir qu'à un moment donné S1 cesse son activité, quitte son poste, fait quelques pas (durée 55 sec.), reprend sa position initiale sans se remettre à souder, tout en fixant la pièce. Son inaction dure encore quelques minutes. Cet événement motive une question de notre part, une demande d'explication. S1 hésite, ne semble pas en mesure de répondre. Il évoque ensuite l'attente d'une baisse de température, en se voyant manipuler le thermomètre. Il s'engage ensuite dans une hypothèse concernant le plan de sa soudure (éviter les dénivellations d'un côté à l'autre) » (*ibid.* : 8). Il est manifeste que des événements aussi marqués, sur les plans physique, temporel et spatial, devraient en toute logique faire l'objet d'une *description* dénuée de difficultés, ce qui n'est pas le cas. Autre moment de la description de ses gestes, S1 se heurte à l'incompréhension manifeste du chercheur (*ibid.* : 8-9). Il entreprend alors d'expliquer, c'est à dire d'exposer les raisons motivant ses choix ponctuels : ne pas laisser se produire des intervalles entre deux cordons de soudure, afin d'éviter l'apparition d'ondulations à la surface obtenue. Cependant, cette digression entraîne une autre : une telle précaution implique que le point d'origine du nouveau cordon censé éviter l'intervalle se situe en un point particulier du précédent, soit au point le plus élevé de celui-ci. Nouvelle péripétie, S1 éprouve l'accumulation incontournable des difficultés inhérentes à la tâche : décrire, expliquer, interagir avec autrui au moyen du seul *médium* langagier, malgré le support du film. Il se déplace alors et tente de réaliser au tableau un graphique censé matérialiser à la fois la réalité physique, l'action à accomplir, le mode opératoire. S1 parvient à ses fins, après avoir opéré un inventaire des ressources sémiologiques nécessaires (graphiques et verbales, associées, pour la circonstance) et procédé à un choix. L'essentiel est de retenir que le récit proprement dit, en tant qu'activité au sens plein du terme, ne peut aucunement faire l'économie de la pluri-dimensionnalité des actes de travail, aussi bien dans l'ordre des successions, de l'espace, que des règles explicites et implicites, respectées ou ignorées, de l'action.

Plus loin, dans le cours du dialogue, la question des règles émerge à nouveau (*ibid.* : 27).

S1- on a des règles à respecter, des règles établies par le client, et aussi par nos ingénieurs ; l'ingénieur décide quand il fait les tests ; ils font des fiches, et ensuite ces fiches il faut les appliquer, ne pas faire ce qu'on veut ; on a des paramètres qui indiquent l'ampérage, le voltage, la température, toutes ces choses qu'on doit respecter.

Et en réponse à une nouvelle question :

S1- non, pour le temps, c'est moi qui décide, parce que je vois si je peux faire ou non, il n'y a pas de temps établi, le temps je le gère moi-même, comme le nettoyage, [...] je gère moi-même, si l'on se sert de la meule, ou un peu de la fraise, c'est moi qui décide d'en faire un peu plus ou un peu moins... ; ça dépend de la personnalité, il y en a sans doute qui soudent sans nettoyer, ça change d'une personne à l'autre... peut-être un coup de brosse, et ça suffit... par sécurité en plus, un petit coup avec la fraise à aiguilles, c'est toujours mieux...

La contradiction est évidente en ce qui concerne le respect du « temps », objet de prescriptions impératives et cependant, apparemment « géré » par chacun... en fonction de sa « personnalité ». On se contentera d'une remarque : le discours tenu à ce moment là par S1 contredit formellement ce qu'il déclare à d'autres moments. Plus encore, l'examen attentif du film de l'action permet de constater que rien n'est moins indifférent que la contrainte de temps, concernant chaque phase du processus : il suffit pour cela de revenir à la séquence précédente, où S1 laisse passer du temps en consultant le thermomètre, c'est à dire en fonction d'une mesure tout à fait objective. Le rapport entre l'écoulement du temps et les variations de température détermine les micro-choix successifs et organise l'activité du soudeur. C'est en réponse aux contraintes de ce type qu'il donne forme à ses actions et les enchaîne. Mais il est plus important de se demander quel est l'objet réel du récit de ce dernier : réaliser une *chronique* du processus d'action ? Faire saisir par les chercheurs le détail du travail, sans lequel aucune connaissance sérieuse ne saurait être validée ? Quoi qu'il en soit, on doit admettre que ce ne sont pas les termes du récit (ou de la « description ») qui font sens, mais plutôt sa conduite, y compris les écarts, les contradictions observables, ainsi que les « non-dits ».



Cela nous incite à reposer une question déjà formulée en d'autres lieux : la « description » existe-t-elle hors d'un point de vue rhétorique, c'est à dire comme principe normatif constituant une référence, nécessaire mais inévitablement dévoyée ? Ou encore, plus clairement, n'est-ce pas pour le chercheur le point de départ de l'établissement d'un nouveau rapport aux actes réalisés, comme l'est l'observation en ergonomie ? Dans un premier temps, toujours de notre point de vue d'analyste de l'activité, nous proposerons de considérer que l'opérateur *S1* s'engage dans un dialogue avec lui-même. Les instruments symboliques qu'il choisit pour médiatiser son point de vue (mots, phrases, procédés stylistiques, langage du corps, etc.) structurent simultanément sa pensée au sujet des multiples déterminants de son action, ce qu'il n'a peut être pas eu encore l'occasion de faire. En d'autres termes, il découvre ce qu'il fait réellement en se donnant les moyens de le dire. On peut ajouter, et son discours en témoigne, qu'il évoque de façon classique les constantes et variantes du *métier*, soit les différentes façons de résoudre un même problème professionnel.

La question nous paraît être celle-ci : ne faut-il pas considérer cette indispensable phase de « description » comme le moment initial d'un processus de réflexion dans lequel les sujets agissants affrontent une difficulté insoupçonnée : l'incommensurabilité des façons de penser et représenter le travail selon que le point de vue adopté est théorique, technique, ou intrinsèque, inscrit dans des savoirs en actes, particuliers ou mis en patrimoine ?<sup>8</sup>

La relecture des textes soumis au débat nous inspirait une question initiale : peut-on soutenir, en premier lieu, que « en présence d'une bonne description, même un sujet externe peut réfléchir sur les dimensions du processus d'action et les choix alternatifs. Certes, cet exercice n'a pas la valeur de l'interprétation des sujets concernés, qui est aussi, en même temps,

---

<sup>8</sup> Certains travaux, en sociologie du travail, ont abordé voici plusieurs années le problème de la nature et des fondements des *savoirs ouvriers* (Ruffier, Blaise, 1990).

transformation du processus et intervention de changements » (Faïta, Maggi, 20017 : 73) ? Une autre s'y ajoute désormais : est-il tout simplement envisageable de fonder la démarche sur cette succession description/interprétation, alors que chez les sujets agissants eux-mêmes les deux phases n'en font à l'évidence qu'une, dans la mesure où, nous pourrions le soutenir, le récit du travail par le sujet vaut transformation ?

Ne pourrait-on, en toute hypothèse, envisager un dispositif où la recherche prendrait pour objet la confrontation entre la représentation de leur processus d'action par les sujets, interprétation incluse, et d'autre part le résultat des investigations des experts extérieurs, ou chercheurs, sur ce même processus de travail ? Manière scientifiquement productive d'assumer cette position objectivement incontournable, d'extériorité du chercheur vis à vis du processus concret de travail. Le produit de cette confrontation ne pourrait-il pas constituer la base d'une réflexion de niveau supérieur, où les savoirs inexprimés pourraient se frayer un chemin, et enrichir l'inventaire et la formalisation des choix alternatifs sans restaurer un rapport d'asymétrie - et par nature réducteur - entre experts et opérateurs ? Ainsi, la succession des actions « récit » et « interprétation » émanant des sujets constituerait la phase initiale d'un rapport dialogique associant les protagonistes et confrontant les produits respectifs de leurs activités : réflexions sur leur activité de travail pour les uns, travail de compréhension sur les moyens utilisés par cette réflexion et aboutissement de celle-ci pour les autres. De la sorte, les professionnels se soumettraient à l'épreuve d'une « re »-conception de leur travail, alors que les chercheurs/experts exposeraient leurs concepts et méthodes aux exigences de la réalité rencontrée.

## **Conclusion**

Cette brève contribution, articulée sur l'existence de complémentarités reconnues à l'occasion de plusieurs collaborations effectives, s'est volontairement concentrée sur l'instrumentalisation d'une démarche pour laquelle l'implication des professionnels concernée constitue la pierre angulaire.

Pour autant, elle a laissé en suspens des questions importantes, justifiant des débats ultérieurs d'une autre amplitude. En laissant à la charge d'interlocuteurs plus qualifiés la problématique de prévention des risques, en liaison avec les choix organisationnels alternatifs, ensuite celle, évoquée par Maggi et Rulli (2012 : 9) de la « formation activée par et dans le processus de travail à partir des besoins de l'analyse ». Il s'agit probablement d'une question clé, particulièrement actuelle, car la liaison entre l'urgence de solliciter à plein régime l'expertise des sujets agissants au bénéfice de nouvelles conceptions du travail, et de concevoir des ressources nécessaires, susceptibles d'être appropriées par les intéressés, s'impose de toute évidence dans une stratégie pluridisciplinaire remotivée. Le Programme « Organization and Well-being », de ce point de vue, propose des alternatives motivant la poursuite et le développement de collaborations auxquelles il fournit un appareil rigoureux.

## De l'analyse du travail aux fins de prévention

*Bruno Maggi, Università di Bologna*

*Giovanni Rulli, Direzione generale ASL di Varese, Università dell'Insubria*

### Introduction : les thèmes du débat

La présentation de l'approche d'analyse du travail aux fins de prévention caractérisant le Programme Interdisciplinaire de Recherche « Organization and Well-being » (Maggi, Rulli, 2012) qui a constitué la référence de base pour ce débat, décrit d'abord un exemple d'analyse d'une situation de travail, évoque ensuite la théorie et la méthode qui guident l'approche, et enfin met en avant trois questions.

Le cas proposé en exemple concerne un service sanitaire territorial de la haute Lombardie, plus précisément un service d'hygiène et de santé publique. Cet exemple nous a paru particulièrement significatif pour ses caractéristiques. D'une part il apparaît clairement que l'analyse des processus de travail, intégrant la prise en charge du bien-être des sujets concernés et les modifications induites dans ces processus, a été réalisée par ces sujets, employés dans le service : une douzaine de personnes comprenant médecins, infirmiers, chimistes, ingénieurs, techniciens de la prévention et personnel administratif. D'autre part, l'exemple montre que l'analyse et les modifications consécutives des processus de travail se sont développées au cours de deux décennies, tenant aussi compte de changements des activités des services sanitaires impliqués par des normes légales : cela a été possible parce que les sujets concernés, qui s'étaient approprié les connaissances nécessaires pour mener à bien l'analyse, ont ainsi développé leurs compétences, en intégrant la démarche d'analyse et de transformation dans leur travail quotidien.

La théorie sur laquelle se fonde l'approche présente les caractéristiques suivantes. Elle présuppose l'orientation épistémologique qui dépasse les dilemmes objectivisme/subjectivisme. Tout agir humain, agir

social, est vu en termes de processus d'actions et de décisions, toujours en développement, toujours en relation avec d'autres processus, du même sujet et d'autres sujets. L'organisation est agir organisationnel, l'aspect régulateur des processus d'agir social. Les sujets agissants ne sont pas séparables de ces processus: ils sont au centre, ils participent à leur conception et à leur développement. Le bien-être des sujets concernés ne peut donc pas être disjoint des objectifs, de la régulation et de l'évaluation de tout processus d'action. La méthode dérivée de cette théorie permet de connecter l'analyse des choix organisationnels des processus d'action (notamment de travail) avec l'analyse des retombées de ces choix sur le bien-être – physique, mental et social – des sujets concernés. Des objectifs de prévention peuvent ainsi être poursuivis, à côté de buts d'efficacité et d'efficience. Cela est particulièrement mis en évidence dans un second texte dont on fait référence dans le débat, concernant l'analyse d'un processus de travail de soudure pour l'ingénierie nucléaire (Maggi, Rulli, 2014)

Le Programme de recherche « Organization and Well-being » poursuit, en effet, l'objectif de la prévention primaire, c'est-à-dire la prévention qui vise à éviter les risques à leur source, et qui est par ailleurs prescrite par les normes européennes concernant la promotion de la santé et de la sécurité des travailleurs. Face notamment aux taux toujours croissants des accidents de travail et des maladies professionnelles, sans oublier les cas de suicide, nous avons posé trois questions. Peut-on atteindre de hauts niveaux de prévention si les manières d'entendre les processus d'action de travail et leur régulation ne sont pas adaptées à décoder dans les choix organisationnels la source des risques et des dommages ? Peut-on prôner la participation des travailleurs, ou encore vouloir les rendre protagonistes des analyses des situations de travail, lorsqu'elles sont toujours conduites par un chercheur qui regarde de l'extérieur ces situations ? Peut-on exhaustivement interpréter les nombreuses composantes de la réalité du travail, étudiées d'habitude de différentes perspectives disciplinaires, sans essayer de construire des cadres théoriques

qui, au delà d'un simple colloque entre disciplines, puissent proposer des visions conjointes ?

Ces questions sont évidemment adressées, dans le texte en débat, aux disciplines qui s'occupent du travail, à la médecine et au droit du travail, à la psychologie ou à la sociologie du travail, à l'ergonomie, et notamment aux approches visant l'amélioration des conditions de travail et la prise en charge des points de vue des travailleurs. Six chercheurs, représentant différents points de vue disciplinaires et approches concernés, ont bien voulu répondre à ces questions. Il en résulte un débat de haut niveau, dont nous sommes très reconnaissants aux participants.

Dans les pages suivantes nous réagirons à ces réponses, en explicitant pour chaque question notre point de vue. Du fait que nous avons parfois traité quelques thèmes soulevés par le débat dans des précédents ouvrages, nous nous permettrons de les citer afin d'indiquer au lecteur des approfondissements de ce qui sera approché ici de manière nécessairement succincte. A l'un d'entre nous on devra évidemment attribuer les réactions concernant le cadre théorique et méthodologique, tandis qu'à l'autre les réactions concernant la connexion de l'interprétation biomédicale avec l'interprétation des choix de structuration du processus d'action de travail, et aux deux ensemble ce qui concerne la mise en œuvre de la méthode et les analyses du travail évoquées.

### **L'organisation**

La question concernant la manière de concevoir l'organisation, en général et en particulier dans le travail, est traité par tous les commentaires, et de différentes façons, ce qui enrichit le débat. Mais des traits communs apparaissent.

Un trait commun est la reconnaissance de l'importance attribuée à l'organisation dans l'approche en discussion et, avec quelques nuances, de ce que cette approche entend par organisation. Selon le commentaire du point de vue de la sociologie du travail, notre approche voit l'organisation comme l'« aspect régulateur » du processus d'agir social, comme « dynamiques

organisationnelles » en rapport avec le bien-être des sujets concernés. Selon le commentaire du point de vue de la psychologie du travail, l'organisation est dans notre approche un « processus de régulation » qui ne sépare pas les enjeux de santé et les enjeux de production. Le point de vue ergologique remarque la correspondance avec le concept de « régulation ». Le point de vue de l'activité langagière met en évidence le « caractère organisant de tout processus d'action », dont la contrainte inévitable et incompressible constitue « l'objet primordial de l'analyse ». Les points de vue ergonomiques, et aussi celui de la psycho-dynamique du travail, reconnaissent qu'il s'agit d'une manière de voir qui dépasse la vision de l'organisation du travail fixe et figée, produite par le taylorisme, et qui vise le bien-être.

Un second trait commun aux commentaires concerne ce que l'on entend par organisation selon les points de vue représentés. Il semble, parfois de manière explicite et parfois implicite, que l'« organisation » soit vue comme un aspect accessoire des activités de travail – et sans doute exclusivement de travail – s'ajoutant à d'autres aspects préexistants. Elle semble être considérée séparément des choix de lieux et des conditions physiques, des matériaux, des instruments, de la gestion du temps et de l'espace, enfin de tout ce qui ne peut être que le fruit d'un choix d'action humaine, un *choix qui organise*, d'une façon plutôt que d'une autre, le processus d'action de travail. Cela correspond, par ailleurs, à l'idée communément diffusée d'organisation, mais aussi généralement partagée par les disciplines qui s'occupent du travail, et non seulement celles représentées par les commentaires mais notamment par le droit ou la médecine du travail. Nous l'avons déjà observé dans plusieurs occasions (cf. Maggi, 2008), et nous croyons que cette idée réductrice d'« organisation du travail » peut faire obstacle à la compréhension des choix qui impliquent des conséquences négatives sur le bien-être des sujets concernés, ainsi que des choix alternatifs préférables.

*Le processus d'action*

On a remarqué que pour nous l'organisation est l'aspect régulateur des processus d'agir social. Et le commentaire du point de vue sociologique a bien reconnu la référence à Max Weber (1922/1980) dans la définition d'agir : l'agir est *doué de sens*, et il est *social* du fait qu'il est *dirigé vers d'autres sujets* selon le *sens intentionné* du sujet agissant. Il faut ajouter, toujours en référence à Weber, qu'il s'agit de *processus d'action*, du *développement* de l'action. Le temps est intrinsèque au processus, ce n'est pas une variable externe. L'action n'est pas identifiable par un commencement et une fin. Elle n'est pas la suite d'une décision, qui est par contre une composante, distinguable mais non séparable, de l'action. Le processus d'action n'est pas un « enchaînement » de faits, de phénomènes, d'activités concrètes, ou pire, une succession de tâches. Nous avons souligné plusieurs fois que l'on peut concevoir l'« action », et de même l'« activité », selon des présupposés épistémologiques antagonistes, incommensurables, tandis que des théories de l'action et des théories de l'activité peuvent être épistémologiquement compatibles. Cela est aussi montré par un ouvrage collectif (Maggi, 2011), ayant d'ailleurs parmi les auteurs quelques participants à ce débat.

Notre théorie présuppose la *troisième voie épistémologique* qui dépasse l'opposition entre l'objectivisme et le subjectivisme, ainsi que les dilemmes qui en dérivent. C'est donc avec ces présupposés que l'on conçoit le *processus d'action* et sa *régulation*.

*La régulation*

Un passage d'introduction à la nouvelle édition d'un de nos ouvrages (Maggi, 2003/2016, Livre I : 2-3) peut ici servir, et nous nous permettons de le citer. « Pourquoi avons-nous appelé ce point de vue théorie de l'*agir organisationnel* ? Nous croyons que l'on ne peut vraiment comprendre l'action humaine que par l'interprétation du *mode de se produire et de se développer du processus d'action*, qui est pour nous sa propre *régulation*, étant la *règle de l'action* son mode de se produire et de se former. En nous inspirant d'une grande



tradition de la philosophie du droit, nous avons distingué le plan de l'« être » et le plan du « devoir-être ». Par conséquent notre point de vue distingue la règle de l'action de la prescription normative, ainsi que la régulation de la réglementation ou de la normalisation. Notre théorie se confronte donc avec l'ample éventail des théories concernant la régulation de l'action humaine, allant des théories générales du droit à la plupart des théories de l'organisation. Or, l'« organisation » étant conçue de différentes manières, notre point de vue s'oppose aux théories qui la présentent comme une « entité », que celle-ci soit « prédéterminée » par rapport aux sujets agissants ou « construite » par leurs interactions. Nous faisons référence aux théories qui la conçoivent comme action organisatrice, *action-qui-organise*, à la réflexion interdisciplinaire sur l'organisation qui a produit une théorisation permettant de concevoir l'agir et sa régulation en termes de processus d'action et de décision. Suivant cette réflexion, le processus d'action et son organisation ne sont pas des « entités » séparées : l'énoncé *agir organisationnel* souligne que le processus d'action n'existe que par sa régulation. »

Quelques précisions s'ensuivent par rapport aux commentaires sur notre approche. D'abord il nous semble que des disciplines ou des approches qui s'occupent du travail ne devraient pas ignorer l'existence d'une vaste production théorique comme celle consacrée à l'organisation, qui en tout cas concerne le travail ; surtout si une approche se propose de considérer tous les savoirs disciplinaires concernant le travail.

Il vaudrait mieux éviter, ensuite, de comparer la régulation de l'action humaine avec la régulation des organismes vivants, comme le suggère le point de vue de l'ergologie. Dans l'organisme, à tous les moments de son évolution, le but de la régulation est l'homéostasie, mais certainement pas dans l'agir humain (indépendamment de comment on le conçoit). Rappelons en outre que la vision organiciste, venant de la médecine et de la biologie, a été aux fondements du fonctionnalisme des sciences sociales, c'est-à-dire d'une représentation des activités humaines qui n'apparaît pas adaptée aux points de vue exprimés dans ce débat. Il vaudrait mieux aussi éviter l'utilisation de la

notion d'« ajustement » pour indiquer la régulation de l'action humaine dans son ensemble ; l'ajustement d'une règle dans un processus d'action n'est qu'un aspect particulier de sa régulation, tandis que dans un organisme ou dans une machine il est « la » régulation, qui concerne le fonctionnement des sous-systèmes afin de permettre au système d'atteindre son équilibre et son meilleur fonctionnement global « selon la norme ».

Le commentaire du point de vue sociologique observe justement que notre conception de la régulation diffère de celle de Jean-Daniel Reynaud (1979 ; 1988). Nous avons discuté la « régulation sociale » de Reynaud, ainsi que son éloignement de la conception de son maître Georges Friedmann (1946) et les éloignements de la théorie reynaudienne à l'intérieur de sa tradition, par les théories de Gilbert de Terssac (2011) et de Jens Thoemmes (2011), dans un ouvrage dirigé par ce dernier (Maggi, 2015). Rappelons que, d'une part, nous apprécions dans la pensée de Reynaud l'opposition au fonctionnalisme des Relations Humaines, notamment la contribution à l'affranchissement du domaine d'étude de l'organisation de la dichotomie trompeuse « formel/informel ». D'autre part, il nous semble que plusieurs apories affectent le parcours indiqué par cet auteur : la confusion entre « social » et « collectif » qui conduit à exclure de sa théorie la compréhension de la régulation de l'action sociale d'un seul sujet ; la considération du conflit comme la source du processus de régulation, externe à celui-ci, niant implicitement la régulation de l'action conflictuelle, une des manières d'être de l'action sociale ; le manque d'une définition du concept de *règle*, qui d'ailleurs apparaît comme « imposition sur l'action », séparée de celle-ci, suivant l'héritage fonctionnaliste.

#### *De la régulation à la contrainte organisationnelle*

Nous définissons, répétons-le, la *règle de l'action* comme son mode de se produire et de se former, et la *régulation* comme le mode de se produire et de se développer du processus d'action. La régulation d'un processus d'action peut inclure des règles formelles et informelles, explicites et tacites, conscientes et non conscientes pour les sujets agissants, et encore *préalables*, c'est-à-dire

précédant l'action, ou *contextuelles et intrinsèques* à l'action. Cela concerne la « variabilité modale ». En ce qui concerne la « variabilité de la source de production » des règles d'action, l'*autonomie* et l'*hétéronomie* sont toujours présentes, à différents niveaux de décision, dans le développement de tout processus d'action. Toujours les règles qui précèdent l'action, qu'elles soient hétéronomes ou autonomes, sont inévitablement réélaborées, modifiées, parfois désavouées, mais en tout cas complétées par la régulation contextuelle à l'action, nécessairement informelle, tacite, voire non consciente, et évidemment autonome. (Tout cela est amplement traité, même en ce qui concerne le rapport avec la coordination, la coopération, le pouvoir, dans les ouvrages : Maggi, 1984/1990 ; 2003/2016).

De ce cadre on peut dériver des critères analytiques permettant l'*évaluation* des choix de régulation. Ces choix sont habilitants, vers l'obtention des résultats attendus par des actions instrumentales, et en même temps contraignants, du fait que chaque choix conditionne les actions successives. Nous avons ainsi proposé une définition stipulative<sup>1</sup> de la *contrainte organisationnelle* : elle indique la *réduction de la liberté de décision* qui est la conséquence de tout choix de régulation, et de ce fait elle indique les conditions pouvant configurer des risques et des dommages pour les sujets agissants. L'organisation, comme nous l'entendons, est donc une *ressource* et en même temps une *contrainte* qui peut générer des retombées négatives sur le *bien-être physique, mental et social* des sujets de tout processus d'action.

### **Le sujet de l'analyse**

Les commentaires représentant les différents points de vue montrent des remarquables convergences même dans les réponses à la question concernant la position du chercheur et des travailleurs dans l'analyse.

---

<sup>1</sup> Rappelons - suivant l'épistémologue C.G. Hempel (1966) - la distinction entre la définition « descriptive » des concepts, qui spécifie une signification acceptée, et la définition « stipulative », qui construit un nouveau terme dans le cadre d'une théorie. Le concept de *contrainte organisationnelle* fait partie de l'élaboration de la théorie de l'agir organisationnel, et de ce fait, son sens se fonde sur ses rapports avec les autres concepts de la théorie.

Selon le point de vue psychologique, en particulier dans l'approche de la clinique de l'activité, l'analyse est « réalisée conjointement » avec les travailleurs, elle se fonde sur une « coopération » entre ceux-ci et les chercheurs, tandis que l'on ne voit pas dans notre approche « comment les intervenants se situent ». Selon le point de vue sociologique, dans notre approche il y aurait bien une « intégration » des sujets dans l'analyse, mais de même une « dépendance du sujet de la place du chercheur », dans l'« apprentissage », dans la « production de connaissances », et dans la « régulation effective du processus ». Selon le point de vue ergologique, les chercheurs ne peuvent pas assurer, eux seuls, la compréhension du travail, et les travailleurs non plus ; la production de connaissances sur le travail exige un « dialogue » et une « confrontation » entre les savoirs disciplinaires et les savoirs des protagonistes des activités humaines, et l'analyse ne peut s'accomplir en absence des « conceptualisations antécédentes proposées par les chercheurs ». Selon les points de vue ergonomiques, la participation des travailleurs à l'analyse est « un principe largement ancré », mais ces sujets « n'ont pas les compétences » pour analyser et concevoir le travail ; on ne peut pas « se passer des intervenants-chercheurs », soient-ils vus comme « experts du travail humain » ou comme chercheurs qui « œuvrent pour la construction d'une discussion ». Le point de vue de l'activité langagière s'écarte des autres lorsqu'il estime « justifié », du fait que les sujets du processus d'action sont au centre de son développement, de les considérer « protagonistes à part entière de l'organisation, puis de l'analyse de ce même processus » ; mais il réaffirme que « l'analyse procède de l'intervention », où le chercheur, loin de « confisquer de l'extérieur » l'analyse du travail, « s'engage dans un dialogue ».

Ces réponses à notre question confirment donc ce qui nous est toujours apparu, et que nous avons écrit dans le texte qui est la référence de base pour ce débat (Maggi, Rulli, 2012 : 7-8 ; 21) : on soutient la « participation » des travailleurs à l'analyse, ou même qu'ils sont les « protagonistes », mais le vrai protagoniste est toujours un chercheur, externe à une réalité dont il se dit « expert » et sur laquelle il s'autorise à « intervenir », ou qu'il s'engage, de

différentes façons, à comprendre. Notre but dans ce débat n'est toutefois pas une critique des autres approches, mais au contraire d'apprendre par la confrontation et de saisir toute suggestion aux fins de mieux présenter la nôtre. Nous essayons alors d'éclaircir les aspects que sans doute peuvent ne résulter pas clairs si l'on se situe d'autres points de vue.

### *Quelques précisions*

Au préalable, il peut être utile de préciser les caractères du Programme de recherche « Organization and Well-being ». C'est un *programme de recherche*, non pas une équipe ou un centre de recherche. Comme tout programme de recherche il est défini par son objectif : identifier les rapports entre les choix constituant les processus d'action de travail et la santé des sujets concernés, entendue en termes de bien-être physique, mental et social. Visant cet objectif, ses activités sont des études, théoriques et de terrain, des discussions, des débats (comme celui-ci), des publications. Il n'y a pas d'« interventions » sur les processus de travail qui ne soient des analyses menées par les sujets concernés. Pendant trois décennies des dizaines de chercheurs ont participé à ces activités : médecins, juristes, économistes, sociologues, psychologues, ergonomes, ingénieurs, architectes ; mais aussi opérateurs de la prévention, travailleurs, employés et dirigeants d'entreprises, syndicalistes. Comme on peut le vérifier dans les publications, les participations aux travaux du programme de recherche ont été stimulées par l'intérêt pour l'objectif du programme, mais selon différents points de vue, même discordants. La théorie et la méthode qui sont à l'origine du programme ne sont pas nécessairement partagées par les participants.

La méthode est toujours mise à l'épreuve dans des analyses de processus d'action de travail les plus variés. Elle permet l'évaluation des processus d'action visant la *congruence* des choix qui les configurent : choix de résultats attendus, d'actions instrumentales et de régulation. Une précision est sans doute utile même à ce propos. Nous entendons *méthode* au sens propre du

terme<sup>2</sup> : elle est *l'ensemble des critères d'analyse dérivé d'une théorie*, que la théorie offre pour observer et interpréter un domaine d'étude. Dans le langage courant on utilise le terme « méthode » même pour indiquer les instruments de recueil et de traitement des données : plusieurs et différentes formes d'observation, de questionnement, d'analyse de documents ; mais il serait toujours opportun de ne pas confondre des outils de recherche empirique avec la partie de la théorie qui permet de mobiliser ses concepts et ses hypothèses<sup>3</sup>.

Très souvent les auteurs n'explicitent pas la méthode qui découle de leur théorie. Nous l'avons explicitée de manière détaillée (Maggi, 1984/1990 : 103-126 ; 159-177), pour deux raisons. D'une part les sujets de n'importe quel processus d'action peuvent apprendre et s'approprier les critères d'analyse, et par conséquent interpréter les choix qui ont structuré le processus d'action les concernant, et de même envisager des choix préférables. D'autre part, la méthode explicitée offre un fondement théorique à ceux qui ont la compétence d'interpréter les conséquences de ces choix sur le bien-être des sujets concernés (notamment les médecins du travail, mais pas seulement). Nous avons discuté l'aide à l'apprentissage et les rapports entre apprentissage, analyse du travail et changement (Maggi, 2010 ; 2003/2016, Livre III : 37-68).

Dans les situations de travail, cette méthode permet aux travailleurs de reconstituer une compétence dont ils ont été dépossédés depuis la « révolution » de Frederick Taylor. Le « vol » du « savoir ouvrier » ne pouvait pas porter sur les compétences de métier. Il faut lire Taylor dans les textes (Taylor, 1903/1947 ; 1911/1947 ; 1912/1947)<sup>4</sup> : le but - atteint - de sa théorie a

---

<sup>2</sup> Selon le *Dictionnaire historique de la langue française* (Rey, 1992), le sens originare de *méthode*, venant du grec et du latin, est « voie qui mène au but », « chemin à suivre ».

<sup>3</sup> Par exemple, il faudrait ne pas confondre l'instrument de recherche appelé « auto-confrontation » avec les différentes méthodes qui peuvent l'utiliser, variablement adapté, dans les cadres de différentes théories, comme c'est le cas de la « théorie de l'activité langagière » de Daniel Faïta (2011) ou de la « théorie en clinique de l'activité » d'Yves Clot (2011).

<sup>4</sup> La théorie de Taylor a comme but le dépassement des modalités de travail pratiquées jusqu'à son époque, caractérisées par vaste différence, apprentissage basé sur l'expérience personnelle, contrôle hiérarchique direct. Il propose une autre modalité, fondée sur une « révolution mentale », dont il démontre l'efficacité. Le *scientific management*, ou *task management*, se développe par la construction de la tâche, la création de la planification, la division entre travail de direction et travail d'exécution, entre flux primaire des opérations et flux secondaires (d'alimentation, de contrôle, etc.). L'instrument primordial est la *procédure*. Tout cela est

été de soustraire au sujet agissant la compétence sur la régulation du processus d'action. Si l'on veut rendre les travailleurs protagonistes de l'analyse, et de la transformation, de leur travail, il faut les aider à développer à nouveau cette compétence. Cela, selon notre approche, ne peut pas se réaliser par un « colloque » entre différents savoirs, fut-il induit par un besoin de compréhension de la part du chercheur ou par un « engagement militant ». D'une part les connaissances en jeu, on l'a dit, sont celles produites par la théorisation sur l'organisation. D'autre part, ce qui rend possible l'apprentissage des critères d'analyse par les travailleurs est une posture épistémologique, une « manière de voir » qui implique l'agir du sujet comme processus d'actions et décisions et la centralité du sujet dans ce processus, notamment dans sa régulation.

### **L'interdisciplinarité**

Les commentaires sur notre approche divergent en discutant la troisième question. Se référant d'une part à la théorie de l'agir organisationnel proposent une critique de la notion d'interdisciplinarité, d'autre part, se référant plutôt à l'approche d'analyse du travail aux fins de prévention envisagent des synergies. Nous allons donc réagir à ces deux niveaux de la discussion.

#### *Qu'est-ce que l'interdisciplinarité ?*

A la fois selon le point de vue sociologique et celui de l'ergologie, la théorie de l'agir organisationnel ne serait pas interdisciplinaire mais plutôt « indisciplinée ». Cela apparaît justifié, selon le premier de ces points de vue, du fait que ce qui compte pour cette théorie est l'« orientation », et non pas les références disciplinaires. Ce que l'on voit dans cette théorie est le « remplacement des disciplines par l'unicité du cadre théorique ». Selon le point

---

amplement détaillé dans les ouvrages de Taylor. Depuis lors, le taylorisme – qui n'est pas à confondre avec la théorie de Taylor (cf. Maggi, Solé, 2004/2007) – a subi plusieurs modifications, de la nouvelle « révolution » proclamée par les Relations Humaines jusqu'aux plus récentes, rendues possibles par les technologies informatiques, mais la problématique de fond n'a pas changé.

de vue ergologique il faudrait abandonner le terme « interdisciplinarité » et ne garder que celui de « pluridisciplinarité », en distinguant la « pluridisciplinarité coopérative » et la « pluridisciplinarité intégrative ». La première désigne une collaboration, limitée dans le temps, entre différentes disciplines, où chacune donne son apport spécifique restant séparée des autres. La seconde est activée par un « nouvel objet » qui demande « des conceptualisations et des méthodes nouvelles », en « rupture avec les disciplines existantes ». Ici on peut parler d'« indiscipline », et l'ergologie, qui ne veut pas se définir comme discipline, en serait « un bon exemple », bien que dans ce cas une discipline nouvelle « tend inévitablement à se constituer ». La théorie de l'agir organisationnel serait-elle de la « même nature » ?

Nous avons explicité les caractères de notre théorie, et nous l'avons présentée comme interdisciplinaire ayant réservé ce terme pour qualifier un *cadre théorique dont la construction intègre des contributions de différents domaines disciplinaires d'étude*. D'abord l'interdisciplinarité comme nous l'entendons, notamment comme elle concerne notre théorie, se fonde sur la *cohérence épistémologique* des apports, concepts et hypothèses, venant de différentes sources. Ensuite, la construction d'un cadre théorique interdisciplinaire demande comme point de départ la *question de recherche*, et non pas les disciplines. Enfin, un cadre théorique interdisciplinaire demande à *être unitaire* : les apports qui y ont conflué sont interconnectés et retravaillés jusqu'à former un produit unique, ayant un nouveau statut, qui propose une interprétation d'un autre ordre par rapport aux interprétations disciplinaires (Maggi, 2003/2016, Livre III : 102-104). Nous avons aussi commenté les coûts, les difficultés et les avantages d'une construction théorique avec ces caractères : elle se prive de l'abri rassurant de l'institutionnalisation disciplinaire, mais permet de regarder autrement, et sans doute de saisir ce qui échappe aux points de vue consolidés.

L'emploi du terme « interdisciplinaire » nous a semblé justifié aussi parce que la théorie de l'agir organisationnel se fonde sur des propositions théoriques fortes, telles que celles de Max Weber, Herbert Simon ou James



Thompson, qui revendiquent explicitement leur interdisciplinarité<sup>5</sup>. Nous ne sommes pourtant pas attachés au terme, on pourrait opter pour celui d'« indisciplinisme », qui paraît amusant. Ce qui nous intéresse ce sont les caractères de la théorie, que l'on vient de rappeler, et qui permettent d'autres niveaux d'interdisciplinarité (ou d'« indisciplinisme »). D'une part, la théorie de l'agir organisationnel, proposant la régulation de l'agir social comme son objet d'étude, propose en même temps la nécessité de rencontres inter-théoriques pour l'interprétation des différentes formes d'action sociale (économique, juridique, politique, sanitaire, éducative...). D'autre part, l'étude de la régulation de l'agir social incluant, selon notre théorie, le bien-être des sujets agissants, une connexion est proposée avec les connaissances biomédicales, mais aussi psychologiques, sociologiques, des sciences de l'ingénieur... : ce qui est rendu possible par le concept de contrainte organisationnelle.

Nous espérons avoir établi que la théorie de l'agir organisationnel n'est pas une discipline, ni fait partie d'une discipline, que son objet – la régulation de l'agir social – n'est pas un « nouvel objet » mais un objet très ancien vu différemment, et enfin que l'on ne peut pas séparer l'« indisciplinisme » de la théorie de celle de l'approche proposée d'analyse du travail aux fins de prévention.

### *Une synergie possible ?*

Venons donc aux commentaires qui se réfèrent à notre approche et envisagent des synergies. Selon le point de vue ergonomique, notre approche offre l'« opportunité de synergies interdisciplinaires » aux démarches qui visent l'amélioration du travail. Des synergies sont « nécessaires » pour l'ergonomie,

---

<sup>5</sup> Il ne devrait pas être nécessaire de rappeler les compétences et les contributions de Weber dans les divers domaines des sciences humaines et sociales, et aussi dans la réflexion épistémologique, ni celles qui ont été reconnues à Simon lors de l'attribution du prix Nobel pour une théorie décidément interdisciplinaire. Thompson (1967), dans la Préface de son ouvrage majeur, présente sa théorie déclarant que son objectif est de dépasser les clivages entre les disciplines qui, comme l'économie, la science politique, la sociologie, la psychologie sociale, produisent séparément une réflexion sur l'organisation.

qui pourrait « retenir », de notre méthode, « la théorisation et la méthodologie d'analyse organisationnelle ».

Or, c'est avec grand intérêt que nous lisons cette assertion, car la nécessité pour l'ergonomie d'une référence à la théorisation concernant l'organisation a été le thème de notre conférence invitée au 30<sup>e</sup> Congrès de la Société d'ergonomie de langue française (Biarritz, 1995), qui est devenue après un chapitre d'un ouvrage dirigé par Jean-Claude Sperandio (1996), puis, dans une version élargie, un chapitre du *Traité d'ergonomie* dirigé par Pierre Cazamian, François Hubault et Monique Noulin (1996), et enfin un chapitre – adressé surtout aux ergonomes – d'un de nos ouvrages (Maggi, 2003/2016, Livre II : 37-69). Mais à l'époque notre suggestion n'a pas été accueillie : elle venait en effet d'un monde inconnu, celui de l'« organisation », presque exclusivement vue sous l'apparence de la tâche tayloriste à combattre. Et même dans les années récentes, si l'on peut juger sur la base des travaux des congrès de la Self, l'attitude de l'ergonomie vers l'organisation semble osciller entre la prétention de gérer la question en termes autoréférentiels et les emprunts acritiques à quelques modes gestionnaires. C'est donc pour ces raisons que le point de vue exprimé par le commentaire ici en débat nous apparaît de grande importance.

Bien évidemment, notre suggestion adressée à l'ergonomie de s'engager dans la connaissance de la production théorique sur l'organisation ne faisait pas référence il y a vingt ans, ni le fait maintenant, à notre théorie. Ce qui manque à l'ergonomie - et pas seulement à elle, on l'a vu - c'est la référence à cette vaste production, où par ailleurs il n'est pas facile de s'orienter, d'une part parce que plusieurs perspectives disciplinaires, et « non-disciplinaires », y participent, d'autre part, et surtout, parce que différentes postures épistémologiques y sont présumées, parfois en total contraste avec les fins de l'ergonomie<sup>6</sup>.

---

<sup>6</sup> Qu'il nous soit permis de rappeler que nous avons traité aussi ce thème, avec Gilbert de Terssac, dans un chapitre d'un ouvrage consacré à un débat épistémologique sur l'ergonomie (Terssac, Maggi, 1996).

Il se trouve, toutefois, que notre méthode a été proposée, et exposée de manière détaillée, pour qu'elle puisse être utilisée par des personnes auxquelles on ne peut pas demander d'étudier les théories de l'organisation : avant tout les travailleurs. Mais si les sujets des processus d'action de travail peuvent utiliser la méthode pour analyser et modifier leur travail, des médecins l'utilisent depuis longtemps pour décoder les conséquences de la contrainte organisationnelle et agir pour la prévention, et aussi des ingénieurs et des architectes pour améliorer la conception et l'usage d'instruments, machines et lieux de travail, ainsi que des représentants des travailleurs pour construire des revendications<sup>7</sup>. Les résultats ne seront certainement pas les meilleurs possibles, mais ils sont assez satisfaisants. Pourquoi cela ne devrait-il pas intéresser les approches ergonomiques ? Et pourquoi pas d'autres approches du travail ?

#### *D'autres synergies ?*

Le commentaire du point de vue psychologique, de la clinique de l'activité, affirme en effet qu'une « complémentarité interdisciplinaire » serait possible ; « la méthode des congruences organisationnelles et les méthodes de clinique de l'activité » (ou plutôt *la* méthode ?) proposent des « ressources complémentaires ». Le commentaire du point de vue de l'activité langagière met en évidence des aspects très importants du rapport entre « contrainte » et « astreinte perçue par le sujet » : ce rapport est fondamental pour des synergies possibles, et sa compréhension peut recevoir de ce point de vue une aide majeure.

Nous partageons décidément l'hypothèse d'une connexion fructueuse entre notre méthode d'analyse organisationnelle et les méthodes (les méthodes, non les instruments de recherche) de clinique de l'activité et de l'activité langagière. Et nous voudrions essayer d'avancer un peu sur cette hypothèse. D'abord il nous semble essentiel de comprendre que la description du processus de travail, l'interprétation des éléments de contrainte

---

<sup>7</sup> On peut voir les sujets des séminaires et la liste des publications du Programme Interdisciplinaire de Recherche « Organization and Well-being ».

organisationnelle produits par les choix du processus et l'identification de choix alternatifs, ne sont pas des phases séparées chronologiquement. Du point de vue de la clinique de l'activité il est souligné qu'il s'agit d'une « distinction de ce qui dans l'analyse s'entrecroise », et un énoncé de notre part est rappelé : « la description et l'interprétation sont entrelacées, l'une se nourrit de l'autre » (Faïta, Maggi, 2007 : 88). Du point de vue de l'activité langagière il est ajouté que le sujet, en décrivant et analysant son travail, renouvelle sa conception : « la description supporte la compréhension », et pour le sujet est déjà transformation.

Cela éclairci, comment développer une synergie entre l'analyse organisationnelle et l'analyse psychologique ou de l'activité langagière ? En clinique de l'activité - on lit dans le commentaire - l'analyse porte sur des « situations représentatives », non sur une « description exhaustive » du processus de travail. Le choix de ces situations est le fruit du colloque entre travailleurs et chercheurs-cliniciens, et ce colloque, si l'on comprend bien, est guidé par la méthode (à savoir la théorie) de clinique de l'activité, qui guide évidemment ensuite l'analyse, une analyse psychologique affinée dont un bel exemple est décrit dans le commentaire.

Pourquoi alors le choix des situations à traiter par l'analyse psychologique, et évidemment le colloque entre travailleurs et chercheurs qui le produit, ne pourraient pas s'appuyer sur une interprétation organisationnelle du processus de travail dans son ensemble ? La méthode de notre approche prévoit justement ce type de connexions possibles. L'analyse organisationnelle se développe jusqu'à l'identification des éléments de contrainte, et des choix alternatifs pouvant modifier la contrainte. Après ce sont les apports de différents domaines d'étude qui donnent leurs contributions, et selon leurs compétences, à l'interprétation de ce qui découle de la contrainte organisationnelle pour les sujets concernés, et à l'activation d'initiatives pour modifier la situation de travail. Depuis la proposition de notre méthode ce type de connexion se poursuit avec une approche compatible de la médecine du travail (Rulli, 2010 ; 2014), comme on le voit dans les exemples de cas

d'analyse<sup>8</sup>. Dans le texte qui présente notre approche nous avons déjà exprimé notre souhait que cela puisse se réaliser aussi avec l'approche de la clinique de l'activité.

Or, c'est justement sur ce rapport entre la contrainte organisationnelle et ce qui suit (ou qui peut suivre) son identification que le point de vue de l'activité langagière suggère des nouvelles réflexions. La contrainte organisationnelle (au singulier), on l'a vu, est la *réduction de la liberté de décision* qui dérive de tout choix de régulation. Elle n'a rien à voir avec ce que l'on appelle « les » contraintes, au sens générique du terme, (physiques, psychiques, etc., auxquelles des « organisationnelles » sont parfois incongrûment ajoutées). Le point de vue de l'activité langagière admet que les *éléments de contrainte* concernant un processus d'action de travail soient identifiés par l'analyse organisationnelle, et qu'ils expliquent les astreintes perçues par les sujets. L'identification des éléments de contrainte organisationnelle n'est donc pas le fruit d'une hypothèse faite à partir des astreintes perçues par les sujets ou des dommages dont ils sont victimes, comme dans le parcours inversé de la médecine du travail traditionnelle ou d'autres approches disciplinaires. Mais du point de vue de l'activité langagière on observe en outre, d'une part, que l'astreinte perçue implique déjà des parties de réponse à la contrainte, et d'autre part, que la perception de l'astreinte « diffère d'un sujet à l'autre »<sup>9</sup>.

L'analyse de l'activité langagière met donc en lumière un aspect de notre approche qu'il faut considérer. Les deux cas cités dans le débat montrent qu'un groupe de médecins et opérateurs de la prévention d'un côté, et deux soudeurs de l'autre côté, ont fait leur analyse collectivement, en discutant entre eux. Cela renforce l'analyse, mais en même temps des discordances éventuelles entre les

---

<sup>8</sup> Dans le cas cité du service sanitaire (Maggi, Rulli, 2012), étant les sujets concernés des médecins et opérateurs de la prévention, ce sont eux-mêmes qui, après avoir analysé leurs processus de travail, développent l'analyse du point de vue biomédical ; dans le cas de travail industriel de soudure (Maggi, Rulli, 2014) c'est un médecin qui développe la seconde partie de l'analyse sur la base de l'interprétation organisationnelle réalisée par les travailleurs.

<sup>9</sup> Cette observation s'appuie sur une analyse de l'activité des soudeurs (Faïta, 2014) menée en parallèle avec l'analyse citée du processus de travail de soudure. La direction de l'entreprise avait demandé en même temps les deux études, ce qui a permis la confrontation des résultats des deux approches.

interprétations des sujets échappent au « récit » collectif. La compréhension et l'interprétation du processus d'action peuvent en effet différer d'un sujet à l'autre, comme diffère la perception de l'astreinte. Pourquoi alors ne serait-ce pas à l'analyse du point de vue de l'activité langagière, en révélant différentes réactions des sujets à la contrainte, de donner une valeur ajoutée à l'analyse globale ? C'est ce que nous souhaitons.

La suggestion, toutefois, d'une « confrontation entre les représentations de leur processus d'action par les sujets [...] et le résultat des investigations des experts extérieurs, ou chercheurs, sur ce même processus de travail », demande une précision. Toute confrontation concernant les *conséquences* de la contrainte organisationnelle, objectives ou subjectivement perçues<sup>10</sup>, est certainement utile, et elle peut nourrir un « rapport dialogique » entre travailleurs et chercheurs dont les approches peuvent se situer à la suite de l'analyse organisationnelle (soient-ils médecins, sociologues, psychologues, ergonomes, linguistes...). Mais celle-ci, selon notre approche, n'est réalisée que par les sujets du processus de travail concerné. Il n'y a pas un chercheur au sens propre du terme, mais un « méthodologue » qui aide les travailleurs à apprendre et s'approprier les catégories d'analyse de la régulation de leur processus d'action. Tout chercheur qui veut interpréter la régulation des processus d'action (des autres) se met inévitablement du côté des soi-disant « organisateurs » qui, devenus « experts » par investiture tayloriste, prétendent maîtriser ce dont il ne peuvent pas avoir la compétence. Des bibliothèques entières d'études sur le travail montrent les dégâts de cette prétention. Le défi de notre approche a été d'aider les sujets au travail à reconstituer leur compétence « volée » sur la régulation de leurs processus d'action.

---

<sup>10</sup> Par exemple, comme les connaissances biomédicales le démontrent, la perception d'un risque ou d'un dommage peut ne correspondre pas à ce que effectivement subit un sujet. Un simple cas de figure concerne la perception de l'effort pour soulever un poids lourd par rapport aux effets sur la colonne vertébrale.

### **Pour poursuivre la discussion**

Nous ne sommes pas les bons juges pour évaluer si notre défi a été gagné. C'est bien pour cela que nous avons désiré et beaucoup apprécié ce débat, et que nous souhaitons qu'il puisse se poursuivre. Sachant qu'il n'est pas facile de mettre en perspective des différents points de vue, parce que, comme on le disait au Moyen Age, *quidquid recipitur, ad modum recipientis recipitur*. Quelques réponses à nos questions montrent que, se fondant sur d'autres points de vue, il n'apparaît pas clair ce que l'on voit de notre point de vue. Le même très probablement sera arrivé pour certaines de nos réactions. Malgré ces faiblesses sans doute inévitables, nous croyons que la discussion est la nourriture capitale pour tout parcours de recherche, et qu'il vaut toujours la peine d'y s'engager, pour le corriger, l'améliorer, l'enrichir. A tous les participants à ce débat, donc, pour les réflexions qu'ils ont stimulé, un grand merci, dans l'attente de poursuivre la discussion.

## Références bibliographiques

ALTHUSSER L.

1974 *Philosophie et philosophie spontanée des savants*, Paris : Maspero.

AMALBERTI R.

1996 *La conduite de systèmes à risques*, Paris : Presses Universitaires de France.

AW A., SPERANDIO J.-C.

1997 Le Full Flight simulateur comme support de formation et de recherche sur le comportement humain dans le pilotage des avions de nouvelle génération, *Actes du 32<sup>e</sup> Congrès de la Société d'Ergonomie de Langue Française* : 439-447, Lyon : SELF.

1998 La dimension temporelle dans le pilotage et l'exploitation des avions glass-cokpits, *Actes du 33<sup>e</sup> Congrès de la Société d'Ergonomie de Langue Française* : 371-378, Paris : CNAM.

BAKHTINE, M.M. (VOLOCHINOV V.N.)

1929/1977 *Le marxisme et la philosophie du langage*. Paris : Editions de Minuit.

BARTOLI H.

1991 *L'économie multidimensionnelle*, Paris : Economica.

BEGUIN, P.

2007 O ergonomista, ator da concepção, in Falzon, P. (Ed.), *Ergonomia*: 317-330, São Paulo : Blucher.

BIBIKHINE V.

2003 Le mot et l'événement, in Bakhtine M., *Pour une philosophie de l'acte* : 123-150, Paris : Editions L'Age d'Homme.

BOURGEOIS F. ; HUBAULT F.

2013 L'activité, ressource pour le développement de l'organisation du travail, in Falzon, P. (Ed.), *Ergonomie constructive* : 89-102, Paris : Presses Universitaires de France.

BROSSARD M.

2012 Le Développement comme transformation par appropriation des œuvres de la culture, in Clot Y. (Ed.), *Vygotski maintenant* : 95-115, Paris : La Dispute.

BRUNER J.

2000 *Culture et modes de pensée*, Paris : Retz.



CANGUILHEM G.

- 1972-1985 Régulation (épistémologie), *Encyclopaedia Universalis*, 15, Paris : Encyclopaedia Universalis France.  
 1978 *Idéologie et rationalité dans l'histoire des sciences de la vie*, Paris : Vrin.  
 2005 *Le normal et le pathologique, augmenté de Nouvelles Réflexions concernant le normal et le pathologique*, (9<sup>th</sup> ed.), Paris : Presses Universitaires de France.

CAZAMIAN P., HUBAULT F., NOULIN M. (EDS.)

- 1996 *Traité d'ergonomie*, Toulouse : Octarès Editions.

CLOT Y.

- 1999 *La fonction psychologique du travail*, Paris : Presses Universitaires de France.  
 2001 Méthodologie en clinique de l'activité. L'exemple du sosie, in Santiago Delfosse M., Rouan G. (Eds.), *Les méthodes qualitatives en psychologie*, Paris : Dunod : 125-144.  
 2006 Clinique du travail et clinique de l'activité, *Nouvelle revue de psychosociologie*, 1 : 165-177 ; [www.cairn.info/revue-nouvelle-revue-de-psychosociologie-2006-1-page-165.htm](http://www.cairn.info/revue-nouvelle-revue-de-psychosociologie-2006-1-page-165.htm).  
 2008 *Travail et pouvoir d'agir*, Paris : Presses Universitaires de France.  
 2010 *Le travail à cœur. Pour en finir avec les risques psychosociaux*, Paris : La Découverte.  
 2011 Théorie en clinique de l'activité, in Maggi B. (Ed.), *Interpréter l'agir : un défi théorique* : 17-39, Paris : Presses Universitaires de France.

CLOT Y., FAÏTA D.

- 2000 Genre et style en analyse du travail, *Travailler*, 4 : 7-43.

CLOT Y., GORI R.

- 2003 *La catachrèse : éloge du détournement*. Nancy : Presses Universitaires de Nancy.

DANIELLOU F.

- 2007 A ergonomia na condução de projetos de concepção das situações de trabalho, in Falzon, P. (Ed.), *Ergonomia*: 303-315, São Paulo: Blucher.

DEJOURS C.

- 1985 Construire sa santé, in Cassou B., Huez, D., Mousel, M.-L., Spitzer, C., Touranchet-Hebrard, A. (Eds.), *Les risques du travail* : 18-21, Paris : La Découverte.  
 2002 *Le facteur humain*, Paris : Presses Universitaires de France.  
 2011 Sofrimento e prazer no trabalho. A abordagem pela psicopatologia do trabalho, in Lancman S., Sznclwar L.I. (Eds.), *Christophe Dejourns: da psicopatologia à psicodinâmica do trabalho*: 167-183, Brasília: Paralelo 15; Rio de Janeiro: Fiocruz.  
 2012 *Trabalho vivo: Trabalho e emancipação*: tomo II, Brasília: Paralelo 15.

DE LA GARZA C., MAGGI B., WEILL-FASSINA A.

2011 *Temps, autonomie et discrétion : analyse d'activités dans la maintenance ferroviaire / Time, autonomy and discretion: activity analysis in railway maintenance / Tempo, autonomia e discrezionalità: analisi di attività nella manutenzione ferroviaria*, <http://amsacta.cib.unibo.it>, Bologna: TAO Digital Library.

DI RUZZA R., HALEVI J.

2003 *De l'économie politique à l'ergologie : lettre aux amis*, Paris : L'Harmattan.

DURRIVE L.

2014 La démarche ergologique : pour un dialogue entre normes et renormalisations, *Ergologia*, 11 : 171-198.

FAÏTA D.

1989 Mondes du travail et pratiques langagières, *Langages*, 93 : 110-124.

2011 Théorie de l'activité langagière, in Maggi B. (Ed.), *Interpréter l'agir : un défi théorique* : 41-67, Paris : Presses Universitaires de France.

2014 Le travail des soudeurs : analyse clinique de l'activité / Il lavoro dei saldatori : analisi clinica dell'attività, in Maggi B., Faïta D., Rulli G., *Le travail de soudure pour l'ingénierie nucléaire: 5-41 / Il lavoro di saldatura per l'ingegneria nucleare: 5-39*, <http://amsacta.cib.unibo.it>, Bologna: TAO Digital Library.

FAÏTA D., MAGGI B.

2007 *Un débat en analyse du travail. Deux méthodes en synergie dans l'étude d'une situation d'enseignement*, Toulouse : Octarès Editions.

FAÏTA D., SAUJAT F.

2010 Développer l'activité des enseignants pour comprendre et développer leur travail : un cadre théorique et méthodologique, in Yvon F., Saussez F. (Eds.), *Analyser l'activité enseignante*, Québec : Presses de l'Université de Laval : 41-69.

FALZON P.

2007 Natureza, objetivos e conhecimentos da ergonomia, in Id. (Ed.), *Ergonomia*: 3-19, São Paulo: Blucher.

2013 Pour une ergonomie constructive, in Id. (Ed.), *Ergonomie constructive* : 1-15, Paris : Presses Universitaires de France.

FAVERGE J.-M.

1966 Les modèles de régulation, in Id. (Ed.), *L'ergonomie des processus industriels* : 116-145, Bruxelles : Éditions de l'Institut de Sociologie.

FAVERGE J.-M., HOUYOUX A., OLIVIER M., QUERTON A., PONCIN A., SALENGROS P.  
1970 *L'organisation vivante : comportements d'ajustement et d'évolution au sein des organisations*, Bruxelles : Éditions de l'Institut de Sociologie.

FRIEDMANN G.

1946/1961 *Problèmes humains du machinisme industriel*, Paris : Gallimard.

1956/1963 *Le travail en miettes*, Paris : Gallimard.

GROSJEAN V.

2005 *Le bien-être au travail : un objectif pour la prévention ? Cahiers de notes documentaires, INRS, Hygiène et Sécurité du travail*, ND 2223-198 : 29-40.

GUERIN F., LAVILLE A., DANIELLOU F., DURAFFOURG J, KERGUELEN A.

1997 *Comprendre le travail pour le transformer. La pratique de l'ergonomie*, Paris : ANACT.

HEMPEL C.G.

1966 *Phylosophy of Natural Science*. Englewood Cliffs (N.J.): Prentice-Hall.

HUBAULT F.

2006 *L'ergonomie est une exercice d'émancipation et de deuil*, in Aletcheredji T., Heddad N. (Eds.), *A quoi sert l'ergonomie* : 13-14, Toulouse : Octarès Editions.

2011 *Os desafios relacionados à mobilização da subjetividade na relação de serviço*, in Sznelwar, L.I. (Ed.) *Saúde dos bancários*: 125-149, São Paulo: Publisher.

LEPLAT J.

1997 *Regards sur l'activité en situation de travail: contribution à la psychologie ergonomique*, Paris : Presses universitaires de France.

MAGGI B.

1984/1990 *Razionalità e benessere. Studio interdisciplinare dell'organizzazione*, Milano: Etas Libri.

2003/2016 *De l'agir organisationnel. Un point de vue sur le travail, le bien-être, l'apprentissage*, <http://amsacta.cib.unibo.it>, Bologna: TAO Digital Library.

2008 *Organisation et bien-être. L'analyse du travail aux fins de prévention*, in Terssac G. de, Saint-Martin C., Thiébault C. (Eds.), *La précarité : une relation entre travail, organisation et santé* : 193-206, Toulouse : Octarès Éditions.

2010a *Organizational analysis, occupational medicine and union action: a possible encounter / Analisi organizzativa, medicina del lavoro e azione sindacale: un incontro possibile*, <http://amsacta.cib.unibo.it>, Bologna: TAO Digital Library.

- 2010b *Peut-on transmettre savoirs et connaissances ?/ Can we transmit knowledge?/ Si possono trasmettere saperi e conoscenze?*, <http://amsacta.cib.unibo.it>, Bologna: TAO Digital Library.
- 2011 *Théorie de l'agir organisationnel*, in B. Maggi (Ed.), *Interpréter l'agir: un défi théorique* : 69-96, Paris : Presses Universitaires de France.
- 2015 *Autour de la régulation sociale/ Su la regolazione sociale*, in Thoemmes J. (Ed.), *Temps de travail et régulation sociale* : 19-31 / *Tempo di lavoro e regolazione sociale*: 18-30, <http://amsacta.cib.unibo.it>, Bologna: TAO Digital Library.

MAGGI B. (ED.)

- 2011 *Interpréter l'agir : un défi théorique*, Paris : Presses Universitaires de France.

MAGGI B., RULLI G.,

- 2012 *Work analysis for prevention according to the "Organization and Well-being" Program / L'analyse du travail pour la prévention selon le Programme «Organization and Well-being » / L'analisi del lavoro per la prevenzione secondo il Programma "Organization and Well-being"*, <http://amsacta.cib.unibo.it>, Bologna: TAO Digital Library; 2012 ed. port., *Organização e bem-estar em um serviço sanitário*, in Sznelwar L.I., Mascia F.L. (Eds.), *Cadernos de TTO*, n° 3, EPUSP: 107-150, São Paulo: Editora Blücher.
- 2014 *Analyse organisationnelle d'une activité de soudure / Analisi organizzativa di un'attività di saldatura*, in Maggi B., Faïta D., Rulli G., *Le travail de soudure pour l'ingénierie nucléaire* : 42-86 / *Il lavoro di saldatura per l'ingegneria nucleare* : 40-81, <http://amsacta.cib.unibo.it>, Bologna: TAO Digital Library.

MAGGI B., SOLE A.

- 2004/2007 *Société, entreprise, individu : la surprenante actualité de la « vision du monde » de Taylor*, *Cahiers de recherche HEC*, 869 : 1-25.

MARX R.

- 2010 *Trabalho em grupo e autonomia como instrumentos de competição*, São Paulo: Atlas Editora.

MAUSS M.

- 1950 *Sociologie et anthropologie*, précédé d'une *Introduction à l'œuvre de Marcel Mauss*, par Claude Lévi-Strauss, Paris : Presses Universitaires de France.

MORIN E.

- 1990 *Science avec conscience*, Paris : Fayard.

OCHANINE D. A.

- 1978 *Le rôle des images opératives dans la régulation des activités de travail. Psychologie et éducation*, 2, 63-72.

- ODDONE I., RE A., BRIANTE G.  
1977 *Esperienza operaia, coscienza di classe e psicologia del lavoro*. Torino: Einaudi.
- OMBREDANE A., FAVERGE J.-M.  
1955 *L'analyse du travail*, Paris : Presses Universitaires de France.
- PROT B.  
2006 La fonction du clinicien dans les méthodes de clinique de l'activité, *Nouvelle revue de psychosociologie*, 1 : 31-44.
- PROT B., CLOT Y., KOSTULSKI K.  
2008 Le genre professionnel, entre l'organisation prescrite et la santé individuelle, in A. Durand-Delvignes A., C. Desombre C., Verquerre R. (Eds.), *Psychologie du travail et des organisations : des savoirs au service de l'action* : 133-150, Nancy : Presses Universitaires de Nancy.
- PROT B., MIOSSEC Y.  
2007 Le conflit et l'intrus en clinique de l'activité, *Le Télémaque*, 1-31 : 63-80 ; [www.cairn.info/revue-le-telemaque-2007-1-page-63.htm](http://www.cairn.info/revue-le-telemaque-2007-1-page-63.htm)
- REY A. (Ed.)  
1992 *Dictionnaire historique de la langue française*, Paris: Dictionnaires Le Robert.
- REYNAUD J.-D.  
1979 Conflit et régulation sociale. Esquisse d'une théorie de la régulation conjointe, *Revue française de sociologie*, 20, 2 : 367-76.  
1988 Les régulations dans les organisations. Régulation de contrôle et régulation autonome, *Revue française de sociologie*, 29, 1 : 5-18.
- RUFFIER, J., BLAISE, D.,  
1990 Des ouvriers dessinent leurs machines et le changement technique, *Technologies, Idéologies, Pratiques*, 11, 2 : 78-92.
- RULLI G.  
2010 *Stress at Work: Risk Evaluation and Prevention / Le stress au travail : évaluation du risque et prévention / Lo stress nel lavoro: valutazione del rischio e prevenzione*, <http://amsacta.cib.unibo.it>, Bologna: TAO Digital Library.
- RULLI G. (Ed.)  
2014 *Theories on stress / Teorie sullo stress*, <http://amsacta.cib.unibo.it>, Bologna: TAO Digital Library.
- SCHWARTZ Y.  
1988 *Expérience et connaissance du travail*, Paris : Editions sociales.

SCHWARTZ Y., FAÏTA D.

1983 *L'Homme Producteur. Autour des mutations, du travail et des savoirs*, Paris : Messidor/Editions sociales.

SPERANDIO J.-C. (ED.)

1969 Les variations du partage des tâches entre un opérateur et son assistant en fonction de la charge de travail du système, *Bull. CERP*, 18, 2 : 81-98.

1972 Charge de travail et régulation des processus opératoires, *Le Travail Humain*, 35, 1 : 85-98.

1996 *L'ergonomie face aux changements technologiques et organisationnels du travail humain*. Toulouse : Octarès Editions.

SZNELWAR L.I.

2013 *Quando trabalhar é ser protagonista e o protagonismo do trabalho*, São Paulo, Tese de Livre-docência defendida no Departamento de Engenharia de Produção da Escola Politécnica da Universidade de São Paulo.

TAYLOR F.W.

1903/1947 *Shop Management*, in Id., *Scientific Management*, New York: Harper.

1911/1947 *The Principles of Scientific Management*, in Id., *Scientific Management*, New York: Harper.

1912/1947 *Hearings Before Special Committee of the House of Representatives to Investigate the Taylor and Other Systems of Shop Management Under Authority of House Resolution 90*, III: 1377-1508, in Id., *Scientific Management*, New York: Harper.

TERSSAC G. DE

1992 *Autonomie dans le travail*, Paris: Presses Universitaires de France.

2011 Théorie du travail d'organisation, in Maggi B. (Ed.), *Interpréter l'agir, un défi théorique* : 97-121, Paris: Presses Universitaires de France.

2012 Autonomie et travail, in *Dictionnaire du travail* : 47-53, Paris : Presses Universitaires de France, <http://hal-00846542>.

TERSSAC G. DE, MAGGI B.

1996b Le travail et l'approche ergonomique, in Daniellou F. (Ed.), *L'ergonomie en quête de ses principes. Débats épistémologiques* : 77-102, Toulouse : Octarès Editions.

THOEMMES J.

2011 La négociation du temps de travail, in Maggi B. (Ed.), *Interpréter l'agir, un défi théorique* : 259-278, Paris: Presses Universitaires de France.

2015 Temps, travail et régulations : en quête du processus d'action multi-scalaire/ Tempo, lavoro e regolazione: verso il processo d'azione a più livelli, in Id. (Ed.), *Temps de travail et régulation sociale* : 6-18 / *Tempo di lavoro e regolazione sociale* : 6-17, <http://amsacta.cib.unibo.it>, Bologna: TAO Digital Library.

THOMPSON J.D.

1967 *Organizations in Action*, New York: McGraw-Hill.

VYGOTSKI L.S.

1934/1997 *Pensée et langage*, Paris : La Dispute.

WEBER, M.

1922/1980 *Wirtschaft und Gesellschaft. Grundriß der Verstehenden Soziologie*,  
Tübingen: Mohr Siebeck.

WISNER A.

1971/1995a *À quel homme le travail doit-il être adapté?*, in Id., *Réflexions sur l'ergonomie (1962-1995)* : 47-56, Toulouse : Octarès Editions.

1995b Entretien d'Alain Wisner avec Gilbert de Terssac et Bernard Pavard, in Wisner A., *Réflexions sur l'ergonomie (1962-1995)* : 1-20, Toulouse : Octarès Editions.

ZILBOVICIUS M., FLEURY A.C.C.

1997 *Modelos para a produção, produção de modelos. Contribuição à análise da gênese, lógica e difusão do modelo japonês*, São Paulo: Boletim Técnico da Escola Politécnica, Universidade de São Paulo.