

**Colloque EDF : "Le nucléaire et l'homme"  
PARIS 9-10/10/2002  
Paru dans les actes du colloque, 2003**

## **INTERVENIR DANS LA VIE DES AUTRES**

\*

### **I-Mesure-t-on ce que l'on fait lorsque l'on « intervient » ?**

« Lorsque vous intervenez dans un secteur industriel (à EDF dans le nucléaire, ou éventuellement ailleurs), comment interprétez-vous la demande qui vous est faite du point de vue du travail, et de sa transformation ? » : cette question que l'on nous pose n'est pas pour nous conjoncturelle ; c'est à partir de notre métier d'universitaire une interrogation récurrente, lancinante. L'« intervention » en entreprise, pour nous qui nous intéressons depuis des années au travail humain, est un défi, une obligation, inséparables du souci de pertinence de nos activités intellectuelles et particulièrement de nos enseignements, de la promotion ou de la préparation de nos étudiants à la rencontre des activités économiques. Et pourtant chaque processus d'intervention cristallise des insatisfactions, des frustrations, des malaises dont l'origine nous paraît assez profonde.

Ce malaise est d'abord dans l'opposition de deux catégories, rapprochées par l'intervention, « les chercheurs et les salariés », « les chercheurs et les personnels de l'entreprise » ou toute autre opposition répartissant les personnes concernées par l'intervention selon deux rapports différents à la situation de travail et à sa transformation : ceux qui sont potentiellement compétents pour la comprendre et ceux qui au motif qu'ils « agissent » cette situation au jour le jour, sont supposés ne pas avoir les moyens de comprendre ce qu'ils font.

Premier malaise qui débouche sur un autre plus fondamental . Sur la base de cette séparation initiale, nous sommes dans l'inconfort pour définir clairement le bien-fondé de ce que nous faisons : nous « faisons » quelque chose, car comme et avec tous ceux qui parlent du travail des autres, nous agissons, qu'on le veuille ou non, sur ce travail. Aujourd'hui, tous ces appels à l'expertise ont des retombées importantes, moins peut-être, en ce qui concerne les interventions universitaires, directement sur les cadres et conditions du travail, mais sur la façon dont plus globalement, on se représente ce que c'est que travailler. Alors, si nous faisons quelque chose, que faisons-nous, chercheurs, justement du point de vue de la « transformation » ? Si nous faisons quelque chose, pour qui ? Pour quoi ? Quels moyens avons-nous d'évaluer et avec quels partenaires le faire ?

Nous avons souvent le sentiment, sans doute excessif, d'un investissement ambigu, mal maîtrisé par tous les partenaires ou manipulé par certains, enrichissant sans doute l'expérience intellectuelle des chercheurs mais dans la déception d'une perte de suivi des intéressés, pour autant que « les intéressés » aient pu être clairement identifiés.

Pour expliquer ce malaise, il nous semble qu'il nous faut mieux admettre et assumer qu'il s'agit, dans les pratiques dont nous parlons, d'« intervention dans la vie des autres ».

Précisons d'abord l'inévacuable ambiguïté de la référence à « autres » : une équipe de chercheurs, quand elle arrive dans une entreprise, qu'elle le sache ou non, est susceptible d'interpeller, bousculer, interpréter les dynamiques d'activité, les choix, les projets de **tous** les acteurs présents, des cadres dirigeants, ingénieurs, aux réputés simples « exécutants ». Aucun, du dirigeant au sous-traitant travaillant sur le site, n'a commencé à vivre et à travailler le jour où arrive l'équipe, et **tous** ont droit à une enquête attentive et humble sur les débats qu'ils ont eu avec eux-mêmes et avec les autres, sur les enjeux de leurs choix par rapport aux divers objectifs et normes opérant sur le site ou l'établissement. C'est la dimension générale, voire « générique » de ce que recouvre « autres » dans « la vie des autres ».

En même temps -mais si on ne sait pas manier un peu de dialectique, il vaut mieux ne pas intervenir en entreprise et ne pas parler du travail-, l'intervention des chercheurs est le plus souvent dirigée, orientée sur la vie et le travail de ceux qui ont déjà le moins de moyens d'intervenir sur leur propre vie dans l'entreprise, et plus globalement dans leur existence. De ce point de vue, les chercheurs ne peuvent ignorer les tensions, les inégalités, les rapports de force qui traversent les activités économiques, et qui doivent leur poser problème en tant qu'intervenants comme agents d'un service public qui doit traiter également tous les citoyens.

Explicitons brièvement ensuite pourquoi toute intervention dans une entreprise, EDF ou autre, est une « intervention dans la vie des autres » :

**a/** Comme nous le disait il y a bientôt vingt ans, lors de notre première expérience de travail en commun sur le travail, un ouvrier ajusteur, « jamais un ouvrier ne reste devant sa machine en disant : je fais ce qu'on me dit ». Certes, il y a toujours précédant toute activité de travail, du « prescrit » : des règles, des normes, des procédures de toute sorte ; ainsi dans le registre de la sécurité, notamment en centrales nucléaires, elles sont considérables et minutieuses pour des motifs bien compréhensibles. Elles évoluent beaucoup aujourd'hui, nettement moins « visibles », détaillées en « objectifs ». Elles mélangent des instructions d'origine scientifico-technique, des normes juridiques, des règles gestionnaires exprimant diversement des formes de rapport de pouvoir dans l'entreprise.

Ainsi, s'il est vrai qu'il y a dans toute situation de travail des « normes antécédentes » que toute personne au travail, individuellement et collectivement, doit prendre en compte, il est vrai aussi pour des raisons de fond que la démarche ergologique vise à expliciter, qu'elles ne peuvent jamais suffire seules à conduire, voire à construire des procédures de travail quelque peu cohérentes, efficaces et vivables. Et c'est bien ce qu'exprimait de manière si synthétique cet ouvrier ajusteur.<sup>1</sup> Il n'y a pas d'activité de travail qui ne soit négociation entre des normes antécédentes de toutes sortes et des contraintes et sollicitations à « renormaliser » celles-ci, individuellement et collectivement, dans toute trajectoire opérationnelle.

Ces choix d'activité sont d'autant moins visibles qu'ils mobilisent toutes les dimensions de l'être humain, des plus inconscientes et enfouies dans le corps aux plus explicites, appuyées sur les apprentissages et choix de la vie, de la vie au travail et de la vie sociale<sup>2</sup>. Complexité de l'activité, qui puise donc ses ressources, son inventivité, ses recherches de solutions au moindre problème technique, organisationnel, dans toute l'expérience de vie de chacun, dans la façon dont chacun s'est construit sur le long terme ses rapports avec les milieux de vie, dans le travail, hors du travail, dans tous les apprentissages de l'existence.

Aussi, décrire, diagnostiquer, proposer des préconisations à propos de la moindre procédure opératoire, c'est, qu'on l'ignore ou non, et l'invisibilité de ces débats de chacun avec lui-même et avec les normes génère plutôt massivement de l'ignorance sur ce point, c'est intervenir au plein sens du terme dans « la vie des autres ». Cela ne milite certainement pas pour le refus de l'intervention, mais cela en désigne l'inconfort déontologique, la difficulté méthodologique, le doigté nécessaire des conclusions.

**b/** Si c'est **toute** la personne humaine, jamais simple exécutante, qui est convoquée dans les activités de travail, et c'est vrai comme on l'a dit, avec des différences, tant de la personne au sens générique (toutes les personnes à l'ouvrage dans un service, un site, une entreprise), que de la personne prise dans les inégalités catégorielles et socio-professionnelles, alors toutes les valeurs que cette personne rencontre dans la vie sociale, voire citoyenne, sont reconvoquées, retravaillées dans les dynamiques du travail dans l'entreprise<sup>3</sup>. Là encore, décrire ou suggérer des modifications dans l'organisation du travail, les procédures, c'est qu'on le sache ou non, toucher, pour chaque protagoniste, aux équilibres difficiles, aux tensions entre les

---

<sup>1</sup> Paul Esposito;

<sup>2</sup> Voir par exemple dans le rapport de recherche de notre équipe, Travail et Qualité dans l'industrie nucléaire, T.Aletcheredji, C.Castejon, R di Ruzza, J.Duraffourg, APST-Recherche, Mars 2000, la façon dont se constituent des « collectifs à géométrie variable », pp 79sq.

<sup>3</sup> En ce sens, le Rapport cité note 1 disait clairement que « travail et travailleur sont de moins en moins séparables » : « le travail < dans le nucléaire > ne peut plus être résumé et objectivé dans une liste d'opérations physiques et/ou mentales qu'il s'agirait de réaliser compte tenu des variabilités possibles ; il est une mobilisation pratique de l'intelligence d'une situation et dans ce cas il ne peut plus être distingué clairement de celui qui l'exerce » (pp.8-9).

valeurs qui s'articulent chez lui aux micro-choix de collaborations, d'informations, d'entraide, de traitement de tel incident, telle panne dans le quotidien du travail<sup>4</sup>. Certes l'intervention peut avoir comme résultat, et c'est éminemment souhaitable, de faire évoluer favorablement cet équilibre instable, ces tensions parfois pathogènes, mais ce n'est pas facilement que l'on peut savoir à quoi on touche.

Ainsi, on peut dire que l'agent emmène chez lui les problèmes de son travail, les incertitudes de fonctionnement de son installation, dans ses insomnies, dans ses discussions avec des collègues rencontrés en faisant des courses. Et en même temps, cela va dans l'autre sens : les problèmes de la vie politique, économique, par exemple les problèmes de l'emploi, qu'aucune famille ne peut ignorer, percutent certainement les choix que fait chaque agent silencieusement dans son activité.

Par exemple, à propos de la justification des « chroniques d'activité », le rapport sur Travail et Qualité dans l'industrie nucléaire mentionné en note, demande « Pourquoi l'un des agents de MK (équipe Méthodes et Contrôle sur le site étudié) observé consacre-t-il une heure au rapport d'un stagiaire ? Si on regarde la chronique dans l'optique d'un contrôle du temps, on ne comprend rien à la séquence. Elle n'a de sens que parce qu'elle indique (c'est ce qu'indique l'agent) en quoi c'est une activité considérée comme importante par et pour l'agent lui-même » (p.24). Il y a de fortes chances que cette valeur accordée à l'évaluation du rapport d'un stagiaire aux dépens d'autres sollicitations simultanées n'ait pas pour seul horizon chez cet agent les contraintes, impératifs, intérêts du seul site concerné, mais résulte d'un arbitrage qui tient compte des problèmes de l'accès à l'emploi des jeunes dans une société où celui-ci est problématique et critique quant aux équilibres globaux de cette société.

C'est ainsi **toute** la vie des personnes au travail qui est impliquée à travers les critères visibles ou invisibles des choix scandant toute activité de travail<sup>5</sup>.

**c/** Enfin, les normes qui encadrent les situations de travail, les services, les équipes, les fonctionnements de l'entreprise ou du site, celles-là mêmes avec lesquelles se débattent les personnes au travail (point b/ci-dessus), ces normes peuvent s'enraciner au plus proche du milieu d'activité, comme celles qui régissent les dispositifs techniques, les budgets des équipes, les décisions organisationnelles locales...mais elles peuvent aussi avoir des sources très éloignées de ce milieu : ainsi pour l'EDF, tout ce qui dans la conduite des opérations journalières porte ou va porter l'empreinte de l'ouverture partielle à la concurrence, ou des pressions accrues sur le respect

---

<sup>4</sup> Va-t-on attirer l'attention d'une équipe de sous-traitants sur des risques spécifiques liés à telle installation en réparation ; ou préférera-t-on se concerter avec des collègues sur tel incident ; ou encore rentrer un peu plus tôt chez soi ?

<sup>5</sup> On pourra prendre dans le même rapport la mesure des multiples arbitrages que le quotidien requiert : p. 37 (gestion des priorités entre propreté du site et calendrier de l'arrêt de tranche), p.46 (« la difficile relation sûreté/coût/disponibilité »)...

de l'environnement, c'est à dire des orientations stratégiques, des débats sur le gouvernement économique ou écologique de la planète qui ne sont pas spécifiques au site concerné<sup>6</sup>.

Pour aller, en ce sens, aux considérations les plus générales qui concernent tous les lieux et toutes les activités de travail : la contradiction depuis longtemps présente dans nos sociétés entre le gouvernement par les valeurs marchandes, abstraites, par le principe de concurrence, à l'opposé des gestions et des dramatiques du travail, qui elles, sont toujours concrètes, réactualisées au présent, *in situ*, qui exigent toujours plus ou moins des coopérations, des solidarités « non marchandes », cette contradiction s'accroît avec les phénomènes de mondialisation économique et politique et ceci où que l'on travaille.

Comment alors, dans ces conditions, toute « intervention », dans son rapport à la « transformation », ne devrait-elle pas d'abord mesurer ses limites ? Ne devrait pas oeuvrer à identifier les choix, les tendances, extérieurs au local mais agissant sur lui, sans pour autant les juger parce qu'ils nous concernent tous en tant que citoyens, participants du politique, et qui imbivent tous les cadres de l'activité ? Mieux localiser les marges, niveaux, degrés de responsabilité, différencier les moyens d'action en fonction de cette hétérogénéité des normes antécédentes, sur lesquelles il ya toujours moyen et nécessité de débattre et d'agir, mais pas sur un mode unique ? Identifier plus clairement qui est compétent pour transformer quoi dans la situation ? Faute de quoi, les chercheurs, sommés de produire du savoir expert sur cette situation, escamotent ce en quoi celle-ci renvoie pour partie à des enjeux de vie et de gouvernement des hommes et des richesses, objets de débats contradictoires dans tous les champs de la vie sociale, à l'égard desquels ils ne sont pas plus experts que les interlocuteurs de l'entreprise qui leur font face.

\*

Ainsi, que ce soit via l'entrée par l'activité (points a et b) ou par celle des normes antécédentes à celle-ci avec lesquelles l'activité se débat (point c), aucune intervention « en entreprise » ne peut strictement enclore son objet seulement à l'intérieur de celle-ci, comme si elle pouvait découper un segment de la vie des gens qui y travaillent à partir des caractéristiques, objectifs, structures, de cette seule entreprise. Toute panoplie de diagnostics, interprétations, préconisations

---

<sup>6</sup> Notre collègue Jacques Duraffourg notait ce propos d'un agent le faisant visiter une centrale, et désignant un chat, puis un canard en promenade sur le site : « Vous voyez qu'il y a de la vie dans la centrale ». Façon de montrer que les préoccupations écologiques à l'oeuvre dans l'échange sociopolitique infiltrent les préoccupations et les pensées des agents sur le site.

, est une intervention, qui porte sur la vie des autres, comme personnes qui se mettent en jeu globalement dans leur confrontation aux situations de travail ; et qui y font l'expérience des normes qui organisent les divers niveaux du « vivre ensemble », objets de consensus partiels et de contradictions toujours renouvelées

## II- Les risques de l'intervention

Si la « vie des autres » est, en ces trois sens, toujours impliquée, alors l'« intervention », dans son enveloppe spatio-temporelle, formalisée, visible, a bien toujours un aspect ponctuel, insatisfaisant, inadapté, par rapport aux problèmes qu'elle rencontre ; elle est toujours en danger d'agir en partie à l'aveugle, en rognant certaines dimensions de « la vie des autres » investies dans la situation.

**a/** Du point de vue de ceux que l'on peut appeler les « salariés », les personnels de l'entreprise, du site..., l'intervention comporte toujours le risque de déplacer les problèmes, de sous-estimer la façon dont des expériences de vie, des valeurs qui s'y travaillent, s'articulent aux dynamiques d'activité étudiées. Ainsi, une demande d'intervention sur la « sécurité », la « qualité », les « compétences », la gestion du temps..., est toujours en danger de mésestimer la manière dont les personnels, chacun à sa façon, gèrent **déjà**, dans la faible visibilité ou l'inapparent, la sécurité, la qualité, l'économie de leurs compétences ou de leur temps.

Attention : cela ne veut pas dire que que cette manière de faire, qui peut conduire ces personnes à transgresser des procédures, shunter des alarmes..., soit forcément la meilleure, le *nec plus ultra* qu'il faudrait transformer en modèle ; mais cette manière de faire a ses raisons, qu'il est inefficace, dangereux, pathogène, d'ignorer quand on veut « transformer le travail ».

**b/** Dans le rapport avec ceux qui sont, tendanciellement, les « décideurs » (fortement différents selon que l'on intervient au niveau d'un service, d'un atelier, d'un établissement, d'un site, d'une entreprise, d'une firme...) : l'enveloppe spatio-temporelle, institutionnelle, de l'intervention risque d'enfermer les intervenants dans un seul type de dialogue ou d'interpellation, comme si le responsable de l'entité considérée était aussi celui qui a tout « pouvoir » sur la situation (cf point I, c ci-dessus).

Cela ne veut pas dire que certaines questions seraient exclues, sous prétexte que le « vrai pouvoir » se trouverait ailleurs ; mais cela tendrait seulement à moduler le débat socio-économique sur le travail, selon que l'interlocuteur est tantôt, sur tels objectifs, telles décisions d'organisation, telle attribution de moyens, le décideur, tantôt plutôt le « mandataire », le médiateur, voire tout simplement l'exécutant. Bien des pots sont « cassés » aujourd'hui dans la vie des entreprises (même si d'autres en même temps sont sans doute fabriqués),

par des processus historiques à l'oeuvre dans nos sociétés marchandes et notre vie collective ; mais le problème est que ce ne sont pas forcément ceux qui les cassent qui ont à les payer. Rien ne serait plus grave que de ne pas parler ensemble, sur le site, de la casse des pots, car tout peut et doit circuler dans tous les sens, du lieu de travail vers les divers décideurs économiques, vers la vie sociale, et retour ; mais ce serait faire grandir tensions et difficultés que d'incriminer sans doigté un seul et unique supposé casseur, qu'on aurait « sous la main ».

Autre façon de le dire : si la mondialisation de l'économie recouvre quelque réalité, l'intervention doit la prendre en compte.

**c/** du point de vue des chercheurs<sup>7</sup> : l'aspect ponctuel de l'intervention est symbolisé par la remise du rapport, qui clôt en général l'opération. Mais ce silence de ceux qu'on peut appeler les « forces de rappel » de l'intervention, les interlocuteurs du site, par rapport à ce que ces chercheurs ont cru pertinent de dire « sur eux », sur « leur vie » ; l'irresponsabilité sociale de leur investissement théorique, une fois la commande achevée, n'est pas de nature à favoriser l'exercice critique de leur métier, à interpeller leur professionnalité, à les faire retravailler leurs hypothèses, leurs savoirs.

Un exemple tiré du même rapport cité en note : une chronique d'activité faite sur un agent d'une de deux équipes du site étudiées, fait paraître que moins de 10% du temps de sa journée, ce jour-là, se situe dans le cadre de son équipe d'appartenance. Ce petit fait devrait certes interpeller la direction du site, qui, non sans raisons, pense lier l'amélioration de la qualité et de la sécurité à une amélioration du fonctionnement dans les équipes. Or un tel constat semble indiquer que la question est sans doute mal posée, si tout l'investissement managérial est ciblé autour du fonctionnement interne des équipes telles qu'elles sont définies dans l'organigramme<sup>8</sup>.

Mais si ce constat n'est pas intégré dans une perspective tout à fait opérationnelle sur comment améliorer l'efficacité du fonctionnement de ce site, avec ses problèmes propres, ce qui suppose d'y prolonger la réflexion sur ce qui est vraiment collectif dans le travail des agents transversalement aux différentes équipes, sur la façon dont les agents *créent* du collectif, alors les intervenants pourront vite oublier une fois le rapport rendu ce qui pourtant les contraindrait à revoir bien des choses sur leur concept d'« organisation » ; sur ce qui se présente scientifiquement comme « management des organisations » ; sur la catégorisation des compétences, des métiers, des tâches à effectuer sur le site, sur toute une série de modèles théoriques sur lesquels sont bâties des

---

<sup>7</sup> Certes les salariés, les personnels, les syndicalistes pourront se demander en quoi ce point de vue les intéresse. Nous redisons ici ce que nous mentionnions en commençant : de plus en plus de gens interviennent dans leur vie, sans le savoir ou en le sachant. Et il y a des formes et contenus d'intervention qui font précisément écran à leurs propres interventions là où elles seraient le plus nécessaire et stratégique. C. Castejon, consultante elle-même, DESS APST et docteur en philosophie n'hésite pas à parler, en certains cas, du pouvoir de nuisance des consultants

<sup>8</sup> L'exemple mentionné p.82 du Rapport cité donne des proportions encore supérieures à un cas repertorié dans l'étude, sur lequel nous nous appuyons.

compétences socialement reconnues, voire de vraies places dans les rapports de pouvoir au sein des institutions intellectuelles, dans leurs rapports avec ceux qui les utilisent. Mais des modèles théoriques qui ne respectent pas le travail de ceux dont ils parlent.

Bref, si les diverses forces de rappel ne sont pas, via le jugement de pertinence des diagnostics, des préconisations portées sur leur travail, protagonistes selon des formes spécifiques, des processus de production de ces savoirs, le métier du chercheur risque de rester figé sur des modélisations qui tendent à neutraliser tout ou partie de « la vie des autres ».

### III- Perspectives d'intervention et « place des hommes »

Ces propos qui concernent le chercheur intervenant peuvent paraître exagérément critiques. Ils ne visent pourtant nullement à faire un constat négatif de ces formes nouvelles de relations entre le monde universitaire et le monde de l'entreprise, qui se sont beaucoup développées depuis une trentaine d'années<sup>9</sup>. Notre idée est au contraire qu'il est impératif de promouvoir ces formes d'échanges, il y va sans doute de la santé et des métiers intellectuels et de la vie des entreprises. Et il paraît opportun, en saisissant l'invitation qui nous est faite dans ce colloque, de s'interroger ensemble sur les difficultés et les promesses de ces échanges.

Non qu'il faille envisager un modèle idéal de l'intervention : elle sera toujours imparfaite, partiellement décevante, frustrante pour l'un ou l'autre des partenaires ; le risque d'instrumentation ou de manipulation par l'une des parties est toujours possible. Mais il y a des expériences intéressantes qui peuvent nourrir notre réflexion, et notamment parmi celles menées par des chercheurs convoqués pour ce colloque, lorsqu'ils ont pu échapper partiellement au caractère limité et ponctuel de l'intervention, du fait de collaborations de plus long terme, voire institutionnelles, avec l'EDF. Cette dimension de l'investissement **temporel** paraît essentielle s'il est question de faire un bout de chemin avec « la vie des autres » ; et s'il est sinon nécessaire du moins probable que chacun, dans cette rencontre, soit conduit à ré-interroger certaines de ces certitudes, de ses pratiques, à redécouvrir certains espaces obscurs à soi-même de sa propre activité.

De multiples blocages, freins, existent de tous côtés. Du côté universitaire, des questions de moyens, de normes de fonctionnement, de carrière, sont de ce point de vue, à réévaluer. Mais au fond, si toute transformation du travail, qui

---

<sup>9</sup> Nous ne voulons pas parler ici au nom des consultants qui sont pris aussi dans ce réseau croissant d'échanges ; Leurs philosophies de l'intervention sont très diverses ; mais pour certains d'entre eux, les problèmes se posent de manière très comparable aux nôtres, et il est intéressant de noter que de multiples coopérations se sont créées entre des réseaux de consultants et des équipes universitaires.

ne soit pas pure instrumentation, voire exploitation de l'industrie humaine (mais dans ce cas, il ne faut pas prétendre promouvoir la « sécurité », la « qualité », l'« autonomie »...) suppose de mieux s'interroger sur « la place des hommes », c'est à dire ce que nous avons appelé « la vie des autres », dans leurs potentialités, projets, intelligence, savoirs créatifs, dans leurs inquiétudes, difficultés à vivre, alors toute transformation du travail demande d'oeuvrer à donner davantage de visibilité à ces multiples débats où se jouent quotidiennement l'efficacité et la vie en santé au travail.

Cela ne veut absolument pas dire que l'intervention devrait se transformer en une enquête exhaustive sur « toute » la vie des interlocuteurs. Les personnels résisteraient à juste titre à une volonté -folle et d'ailleurs privée de sens- de mise en transparence de leur personne. Mais l'intervenant, à travers une demande sur la sécurité, la qualité, la (ré)organisation du travail..., devrait chercher à restituer ou à instaurer un débat « entre semblables » : nous voulons dire par là que toute proposition transformatrice devrait s'édifier à partir d'une reconnaissance réciproque que chaque partenaire est d'abord un être comme vous, aux prises avec des débats silencieux du genre sécurité/rapidité, entraide et vitesse d'exécution, volonté de comprendre et lassitude, singulariser le service ou le standardiser, régler le problème a minima ou créer des collaborations pour le traiter et éviter son renouvellement ...dont aucune autorité quelconque ne peut l'exempter ni lui donner la meilleure solution ; que le moindre de ses actes résulte de choix « raisonnés », même si l'écheveau des raisons ne peut facilement être mis en mots, restitué en pleine lumière, et pour l'avenir, forcément validé comme tel..

Si la sécurité, la qualité du travail doivent progresser, ce ne peut être en piétinant ces formes compliquées d'appropriation des situations de travail par les compétences de vie des hommes et des femmes ; mais au contraire, en faisant expliciter, pour le mettre en débat le « travailler autrement », c'est à dire les renormalisations souvent imperceptibles qui ont toujours rendu possible (possible mais non « parfait ») le « travailler conforme ».

Le « semblable », c'est le directeur du site, le technicien, le responsable facteur humain, l'ouvrier de sous-traitance engagé ponctuellement sur un arrêt de tranche, tous ont des problèmes d'arbitrage, d'anticipations, de choix à opérer. Et en même temps, une fois cela dit, il n'y a pas à cultiver la naïveté et l'angélisme, comme on l'a rappelé plus haut : nos sociétés marchandes et concurrentielles ne cessent de produire entre ces « semblables », des inégalités, des possibilités différentes de maîtrise des conditions de travail et de choix de vie. Aussi ce travail de l'intervenant sur « la place des hommes » sur le site *ne saurait fabriquer des machines à consensus*, des machines à effacer les revendications, les confrontations sociales. Mais il peut avoir raisonnablement comme ambition d'élever à un autre niveau le creuset où se mijotent certaines normes du quotidien du travail, en essayant d'évacuer la violence rampante actuelle dans les relations professionnelles. Violence assez largement nourrie par l'invisibilité, voulue ou non, de la véritable substance

non quantifiable du travail dans des activités que nos sociétés modernes tentent au contraire de marchandiser et de quantifier de plus en plus rigoureusement.

#### **IV Quels dispositifs d'intervention ?**

Ces réflexions générales, suscitées par la généralité elle-même de la question posée, ne déterminent aucune forme canonique, modèle, d'intervention. Elles posent néanmoins un certain nombre de principes à ajuster à l'infinité des cas possibles.

**a/** Il y a intervention et intervention ; certaines ont manifestement des objectifs circonscrits, plus « techniques », liés à des problèmes identifiés : dysfonctionnement d'un dispositif, conception d'une salle de travail, étude des indices de satisfaction sur les horaires de travail...Aucune ne peut certes ignorer qu'est toujours en jeu « la vie des autres », et il n' y a jamais discontinuité avec des interventions sur des problèmes d'enjeu plus vaste. Mais dans ce cas, la claire définition des circonstances limite les risques évoqués en II. Des équipes de consultants, si possible en échanges croisés avec des équipes universitaires, ont davantage la souplesse et la professionnalité que les universitaires pour le traitement de telles demandes.

**b/** Lorsque qu'à travers des demandes sur la qualité, la sécurité, l'organisation du travail, la gestion du temps et des savoirs... des questions de fond sont posées, alors il ne faut plus ruser avec ce que l'on est sollicité à faire. Et c'est bien sur ce terrain de fond que nous interpelle le texte d'appel : place des hommes, éclaircissement de la notion de « facteur humain », plainte des salariés sur le vivre au travail, faible visibilité de ce qu'ils y investissent, contribution possible des agents, des organisations syndicales dans la dynamique de transformation du travail.. et ce dans une conjoncture économique qui accroît la pression sur tous. Alors dans ce cas, toute intervention dont le protocole n'a pas été rigoureusement travaillé avec tous les protagonistes, circonscrite seulement à la remise d'un rapport , surtout si c'est à un seul partenaire, quel qu'il soit, risque fort d'être une intervention à l'aveugle dans la vie des autres. A divers degrés, il y aura toujours un malaise, et au mieux, une très faible efficacité dans la transformation des relations professionnelles.

**c/** Notre point de vue est qu'il y a toujours lieu de s'engager alors dans la mise en oeuvre de ce que la démarche ergologique appelle des Dispositifs dynamiques à trois pôles (DD3P).

-Si les nommés « chercheurs » ont une compétence du général sur l'analyse des normes antécédentes (techniques, organisationnelles, gestionnaires, économiques, sociales...) qui encadrent les situations de travail, sur les

problèmes récurrents déjà rencontrés dans des situations analogues, sur des types de démarches de préconisation, alors leurs compétences sont nécessaires au **premier pôle**.

-Si les personnels du site, dans toute leur diversité socio-professionnelle, *gèrent*, au plein sens du terme, les situations de travail ; si leur expérience, leurs savoirs, leurs compétences de vie, leurs valeurs, sont mobilisés en même temps que nourris, retravaillés, par elles, mais débordent en tout sens toute définition étroite, purement objective de ces situations, alors leur participation à part entière comme interlocuteurs de l'intervention est requise à un **second pôle**.

-Et pour que le travail en commun entre les deux pôles soit un vrai apprentissage mutuel, d'où puisse sortir un creuset enrichi pour la conception du travailler ensemble, plus respectueux de la « place des hommes », cela suppose que chaque partenaire accepte l'autre comme « son semblable », au sens où nous l'avons évoqué au point III : nul n'est propriétaire de la bonne forme du « travailler ensemble », du « one best way » de l'efficacité ou du gouvernement économique ; chacun de part et d'autres est sur tous ces points en recherche, comme citoyen et comme agent salarié, susceptible de réinterroger ses savoirs et ses points de vue, à travers une nouvelle visibilité donnée aux compétences, débats...mis en jeu dans ce travailler ensemble au sein du service, du site...Meilleure visibilité qui d'un côté suppose un respect et un effort d'appropriation de ces compétences du général (« discipline du concept »), et de l'autre, une disponibilité intellectuelle et éthique à la présence de « la vie des autres », au sens plein, dans tous les actes de chacun au travail. C'est ce que nous appelons le **troisième pôle** : il ne renvoie, lui, à aucun partenaire en particulier, mais c'est une prise de position (philosophique ? Humaniste ? Ethico-épistémologique ? ) qui rend possible entre ces partenaires une confrontation positive<sup>10</sup>.

d/ Bien entendu, de tels dispositifs sont appelés à une grande diversité de mise en oeuvre selon les moyens, les objectifs...Il n'y a, là non plus, aucun *one best way* en la matière ; il y a seulement continuité entre tous, dès lors que l'exigence d'un travail en commun selon ces trois pôles est acceptée par tous. Ainsi de tels dispositifs ont à s'ajuster, comme c'est déjà plus ou moins le cas dans les expériences évoquées au point III, à des cibles plus particulières comme la sécurité<sup>11</sup> ou la qualité.

---

<sup>10</sup>Nous n'en dirons pas plus ici sur les dispositifs dynamiques à trois pôles, renvoyant à certains textes déjà parus : cf in Y.Schwartz, Le paradigme ergologique ou un métier de philosophe, Octarès Edition Toulouse, 2000, Texte I et conclusion, pp 705-719.

<sup>11</sup> Pour la sécurité par exemple, seront notamment convoqués au pôle I-celui qui produit du savoir sur le travail des autres- : des préventeurs, des inspecteurs et médecins du travail, des enseignants d'hygiène et sécurité, des ingénieurs sécurité... ; au pôle II -celui de l'expérience du travail- des agents des services concernés, sans préjudice d'autres participants jugés d'un commun accord nécessaires (par exemple des chercheurs sur l'activité de travail en général, dès lors que l'on ne conçoit dans ce domaine qu'une sécurité « intégrée » (J.Duraffourg), c'est à dire pleinement immergée dans les dynamiques et les problèmes globaux de l'activité). Les responsables des CHS-CT peuvent être eux considérés comme étant un peu des deux pôles.

e/ Par contre, pour ces interventions sur des problèmes de « fond », deux exigences devront être dans tous les cas systématiquement recherchées :  
- la durée  
-le pilotage continu par des séquences de « co-formation » collectives.

Ces deux exigences sont évidemment indissociables. Ou l'intervention segmente les hommes et les femmes au travail en ne prenant en compte que les conditions matérielles, visibles, manipulables, de la situation. Il peut éventuellement s'ensuivre un changement, voire une amélioration, mais limitée, et sans grand lendemain. Ou bien on cherche à agir sur ce qui fait vraiment crise - et s'il y a appel à l'intervenant c'est qu'il y a crise quelque part-, et il y a toujours dans la genèse de cette crise l'ignorance et l'invisibilité massives de ce que trame et de ce qui se trame dans l'activité de travail ; et alors les DD3P sont précisément ces lieux où doit s'amorcer cette dynamique d'apprentissage qui ré-interpelle tous les partenaires. Et cela demande « un certain temps ».  
Mais au delà, de tels dispositifs pourraient être intégrés dans le fonctionnement normal de la vie des entreprises, pour prévenir justement la crispation et la violence rampante des relations professionnelles. Et alors, le travail en commun de ces trois pôles suppose toujours ces séquences qu'on peut appeler de co-formation.

f/ En quoi les organisations syndicales sont un élément essentiel de cette dynamique ? Nous l'avons plusieurs fois répété, il faut sur un lieu de travail comme sur tout lieu de vie sociale, savoir d'abord regarder chacun comme « son semblable ». Ce qui veut dire par exemple ne pas faire d'un cadre le bouc émissaire, le responsable de tous les maux du site<sup>12</sup> ; savoir apprécier ce qu'il en est de son propre « travail », de ses contraintes de gestion souvent de plus en plus difficiles. Et en même temps, dans nos sociétés marchandes, où la prestation de travail est une marchandise, où des décisions essentielles de la vie collective se jouent aux différences de profitabilité, la revendication de valeurs non marchandes dans l'utilisation de l'activité industrielle humaine, est un combat perpétuellement renouvelé ; faire valoir la « place des hommes », contester la façon dont le curseur se déplace en faveur des valeurs abstraites, comptables dans les choix et modes d'emploi du travail, ne va pas de soi, dans

---

<sup>12</sup> Pour reprendre un autre exemple à J.Duraffourg : il constate dans une usine sidérurgique que des ouvriers ringardent manuellement sur un four à carbure de calcium, s'exposant ainsi à la chaleur rayonnante du four, alors qu'il existe un dispositif de ringardage à distance. Renseignements pris, cela tient au changement de qualité du coke, récemment décidé, qui se prête mal au ringardage non manuel. Le directeur du site, interrogé confirme que cette décision a été prise, très loin de lui, au siège new-yorkais, très loin de l'activité de travail réelle. Il n'est donc pas responsable de cette atteinte à la santé des agents ; mais une fois la raison de cette prise de risque collectivement élucidée, il est de la responsabilité de tous, et au premier chef du directeur, d'oeuvrer à faire remonter ce constat, pour remettre en discussion ce choix.

la mesure où cette tendance exprime des rapports inégaux dans la propriété et l'appropriation des richesses produites sur l'ensemble de la planète.

Cette contradiction, qui traverse d'ailleurs en leur intérieur quoique de manières très différentes les individus, les populations, les pays, produit elle-même ses contre-tendances, dans la mesure où la considération du travail seulement comme coût, « facteur de production », pure marchandise, a toujours et plus encore aujourd'hui avec les formes modernes du travail, manifesté ses limites, du point de vue même de l'efficacité marchande.

Il est clair que les organisations syndicales, avec les différences entre elles qui peuvent être considérables, portent cette revendication d'un usage de l'activité humaine qui ne soit pas, au delà et malgré la « subordination juridique », subordonné à la seule profitabilité abstraite et quantitative. Les dispositifs dynamiques à trois pôles supposent (cf le 3ème pôle) de reconnaître l'autre comme son semblable, c'est à dire comme homme, comme citoyen, comme habitant du monde, au delà -ce qui ne veut pas dire du tout *contre-* des responsabilités et pouvoirs hiérarchiques. On ne s'étonnera donc pas que nombre de syndicalistes, depuis vingt ans, nous ont en profondeur aidés à formuler ce qui est aujourd'hui la démarche ergologique.

Mais des syndicalistes, pas forcément des organisations syndicales : comme l'exprime la lettre d'invitation au colloque, l'effort pour dénoncer cette toute puissance des valeurs marchandes, souvent polarisé sur les seules dimensions macroscopiques de ce gouvernement des hommes pour des raisons aisément compréhensibles, ne s'est guère du coup approprié cette question de la place des hommes *dans le travail*, c'est à dire ce par quoi, quotidiennement, jour après jour, chaque « travailleur », quel qu'il soit, rencontre la question des valeurs qui pourront avoir vocation à organiser la vie collective.

Le fonctionnement de dispositifs dynamiques à trois pôles suppose l'engagement actif de tous ceux qui jugent nécessaire de transformer le travail en y transformant la place des hommes ; donc une forme d'engagement des compétences et des valeurs du syndicalisme, accompagnée sans doute de ce que le texte appelle un certain « recentrage de l'activité syndicale sur le travail ».

Mais, notons le bien, cette incitation à la transformation ne saurait concerner seulement le syndicalisme ; les « chercheurs », on l'a dit, sont soumis à cette même obligation ; et sans aucun doute aussi, et ce n'est certainement pas le plus facile, les sphères de direction et de décision des entreprises. Les rapports de propriété, d'autorité, dans l'entreprise, ne font pas aisément, on l'a dit aussi, bon ménage avec la reconnaissance de la « place des hommes ». Encore une fois, aucune naïveté n'est ici de mise. Mais aucun fatalisme non plus, et notre propre expérience collective témoigne que de multiples trajectoires transformatrices sont ouvertes.

Ce qui est finalement évident, c'est qu'aucune catégorie ne peut à elle seule assurer par son changement le développement de tels dispositifs dynamiques à

trois pôles, les transformations des métiers de chacun sont dialectiquement liées aux transformations des autres, métier de syndicaliste, d'universitaire, de cadre dirigeant...C'était un des thèmes de nos III<sup>e</sup> Rencontres APST-APRIT sur Travail et Civilisation , en Juin dernier à Marseille. Faut-il s'en étonner ? Si l'activité de travail n'est pas ce moment sous-dimensionné de la vie auquel la culture et la gestion l' ont si longtemps cantonné, nous avons **tous** à nous transformer si nous voulons transformer le travail.

Yves Schwartz, Janvier 2002