

ASSEMBLER LES PIÈCES DU PUZZLE¹

Jacques Duraffourg

La recherche dans l'industrie de l'habillement, à laquelle j'ai contribué entre 1978 et 1981 a marqué une étape fondamentale dans mon expérience professionnelle. J'avais déjà travaillé dans une équipe pluridisciplinaire en réponse à des demandes sociales, mais jamais avec une telle ampleur en raison du nombre de disciplines concernées. L'évocation de sa mise en œuvre révèle des pratiques jugées à l'époque peu « orthodoxes », qui pourtant contenaient en germes les éléments de ce que nous avons développé depuis avec l'équipe APST². Le chemin parcouru, depuis l'ergonomie s'appuyant presque exclusivement sur la physiologie et la psychologie jusqu'à l'ergologie, en passant par le « point de vue de l'activité », de la « communauté scientifique élargie » d'Ivar Oddone au « dispositif dynamique à trois pôles » d'Yves Schwartz, ce chemin passe par de multiples confrontations à la réalité sociale, plus ou moins réussies, mais toujours riches d'enseignements.

1. Petite histoire d'une grosse recherche

1.1. « C'est quoi guider le tissu ? »

Tout démarre par une lettre de la secrétaire générale de la fédération CGT de l'habillement, Michèle Doussineau, envoyée à Alain Wisner, directeur du laboratoire de physiologie du travail-

¹ Ce texte a été publié une première fois dans la revue *Les Territoires du Travail* (n° 3, Mai 1999). Cette revue ayant disparu après le n° 9 sans que l'on puisse aujourd'hui en trouver un exemplaire à la vente ou la consulter de façon électronique, nous avons pu reprendre ce texte dans *Ergologia*, pour en permettre la lecture vingt-ans après. Nous en remercions Franck Martini.

² Dispositif de formation et de recherche en « Analyse Pluridisciplinaire des Situations de Travail » qui a précédé celui de l'Ergologie.

ergonomie (LPTE) du Conservatoire National des Arts et Métiers (CNAM) à Paris. Engagée au titre de ses responsabilités dans une négociation de branche visant à modifier la grille de classification, la fédération CGT s'interrogeait sur l'impact de l'évolution technologique des outils de production sur l'activité de travail des ouvrières. C'était la nature même de ces transformations qui constituait la clef du problème : le patronat invoquait la simplification du travail pour revoir à la baisse les classifications (« *les ouvrières n'ont plus qu'à guider le tissu* »), tandis que le syndicat cherchait à construire son argumentation à partir des difficultés rencontrées par les ouvrières. Le conflit se résumait à cette question : « est-il vrai que c'est plus simple de n'avoir plus qu'à guider le tissu ? ». Par cette question, Michèle Doussineau interpellait le champ des savoirs.

Mais pourquoi le LPTE du CNAM ? En fait depuis environ quinze ans le laboratoire développait, sous l'impulsion d'Alain Wisner, une « tradition » de travail avec les organisations ouvrières (études, interventions, formations). Ce n'était pas simple. J'en veux pour preuve les débats très mouvementés entre représentants du patronat et des organisations syndicales à l'ouverture du congrès de la Société d'Ergonomie de Langue Française (SELF) organisé à Paris par Alain Wisner qui avait invité, pour la première fois dans l'histoire de cette société savante, tous les acteurs directement concernés par les enjeux de la pratique ergonomique. Cette demande n'a donc pas été adressée « par hasard » au LPTE même si, dans un contexte de questionnement général sur « la crise du taylorisme », l'action du CNAM n'était pas à l'époque unique en son genre.

Derrière la question très concrète du guidage du tissu se profilaient d'énormes enjeux sociaux (la classification de quelques centaines de milliers de salariés, le maintien des emplois), mais aussi des enjeux économiques d'efficacité et de productivité (il était question de délocaliser à l'étranger les activités de production de vêtements en grandes séries pour ne conserver que les activités relatives aux vêtements de qualité). Finalement, derrière une question en apparence liée à des aspects très microscopiques du travail, se profilaient des enjeux de politique industrielle nationale et internationale, mais également des interrogations en termes de production de savoir sur le travail humain.

1.2. Un projet ambitieux

La question posée s'adressait d'abord à l'ergonome, mais la façon dont la demande était formulée (avoir des arguments pour négocier) ne relevait pas d'une stricte affaire « ergonomico-ergonomique ». La demande de la CGT avait pour finalités les quelidfications, l'efficacité des entreprises, les mouvements de délocalisation, les changements techniques et leurs manifestations etc. Une recherche « monodisciplinaire » ne pouvait que répondre de façon très limitée à la demande.

La constitution de l'équipe de recherche s'est faite een fonction de relations nouées dans des contacts, des colloques, des séminaires, bref au sein d'une communauté scientifique dont la vie est faite, outre l'intérêt pour la question posée, du hasard des rencontres, des affinités entre individus et du partage pas toujours explicite d'orientations de recherche. Marc Bartoli était en train d'écrire une thèse en économie sur l'intensité du travail, à l'université de Grenoble ; Anni Borzeix, sociologue au CNAM, travaillait sur le langage ; Leida Ferrera, en formation au conservatoire, était médecin du travail au Brésil et préoccupée à ce titre des questions de santé au travail ; Didier Lochouarn, ergonome, manifestait un intérêt pour les questions de qualification car il avait travaillé au Centre d'étude et de Recherche sur les Qualifications (CEREQ). Mais de plus, cette équipe s'est structurée autour de Michèle Doussineau, couturière et syndicaliste, qui a participé de bout en bout à la recherche.

Pluridisciplinaire et pluri-professionnelle, une telle équipe a transgressé allègrement les cloisonnements disciplinaires, bousculé quelques repères épistémologiques solidement établis et développé une pratique de recherche qui a suscité le scepticisme de bon nombre de personnes. Mais surtout elle nous a permis d'expérimenter les difficultés du cloisonnement. Chacun arrivait sur une interrogation commune mais avec ses méthodes, ses outils, ses modèles, son langage, sa « boîte à outils » disciplinaire ; autant dire que nous avons là un puzzle, mais un puzzle dont les pièces ne s'ajustaient pas entre elles.

1.3. Un apprentissage mutuel sur la durée

Je me souviens de la tentative d'élaboration d'une problématique commune. Nous avons écrit des dizaines et des dizaines de pages cherchant à mettre en mots les relations entre le guidage du tissu, la santé des ouvrières, les délocalisations, l'évolution des techniques de production, la reconnaissance des qualifications etc. Cherchant à formuler des hypothèses, on essayait de faire rentrer de force les pièces du puzzle.

Par ailleurs, il n'était pas question de répondre dans l'abstrait à la demande de la CGT. Nous étions tous convaincus de la nécessité « d'y aller voir ». Nous avons donc sollicité des entreprises pour accéder aux lieux de production. Comme toujours certains ont refusé, d'autres étaient réticents, d'autres ont accepté. Nous avons refusé d'utiliser nos « casquettes » universitaires pour nous présenter (ce qui ne garantit d'ailleurs pas plus l'obtention d'accords rapides). Sans masque, nous avons annoncé clairement le type de demande qui nous avait été faite par la fédération CGT. Nous partageons l'idée, je l'avais pour ma part appris d'Alain Wisner, que c'était la seule position acceptable aux plans méthodologique et déontologique.

Dans la pratique, les limites de notre construction théorique se sont manifestées dès que nous avons commencé à confronter les faits recueillis sur les lieux de travail. Nos différences de perception de la réalité sociale étaient telles qu'à la limite, on pouvait légitimement se demander si nous avions bien été dans la même entreprise, sur les mêmes postes de travail, auprès des mêmes salariés. On employait les mêmes concepts mais leurs contenus n'étaient pas identiques, nos manières de les construire étaient totalement différentes. Pour parler de l'intensité du travail, un économiste va étudier les modes de calcul des temps de production qui définissent les cadences, tandis que l'ergonome va étudier le mode d'investissement temporel des capacités ouvrières, par exemple la fatigue oculaire en cas de travail fin et précis sur une chaîne. En un mot, nos systèmes de critères étaient complètement différents, et pourtant nous sentions bien que les faits avaient à voir les uns avec les autres, mais quoi ?

Comment assembler les pièces du puzzle de façon pertinente au regard du problème posé ? C'est là que l'aspect pluri-professionnel a pleinement joué son rôle, que les écarts dans les façons d'analyser la réalité se sont révélés féconds. Et c'est Michèle Doussineau qui nous a permis de gérer ces écarts. Elle a été le ciment de l'équipe, la « corde de rappel ». Elle tenait, à elle seule, les aspects « macro » du problème puisqu'elle avait en charge le devenir d'une profession, et les aspects « micro » du travail d'ouvrière de l'habillement au titre de son expérience professionnelle. À chaque fois que l'un d'entre nous rapportait des observations et des éléments d'analyse, elle se réappropriait ces résultats, réagissait en fonction de son vécu et les mettait en discussion ; elle apportait dans l'équipe son expérience totale, individuelle et collective, son travail de couturière, ses responsabilités sociales, ses responsabilités de femme. Michèle nous a fourni ce qui rendait possible un travail pluridisciplinaire. Autrement dit, c'est son souci de trouver une argumentation cohérente qui nous a mis en dialogue et dans l'obligation de retravailler nos concepts. Son apport n'annulait pas les acquis disciplinaires, ni même nos compétences d'économiste, d'ergonome ou de sociologue, mais il permettait de faire le lien. Sans sa présence, nous aurions probablement échoué dans la réalisation de notre projet.

1.4. Une reconnaissance ambiguë

Du point de vue de la diffusion, cette recherche s'est soldée par un échec relatif puisque nous n'avons pas pu fixer ce travail dans un ouvrage collectif. De plus les institutions universitaires et de recherche, ayant manifesté certaines réticences vis-à-vis de cette expérience pluridisciplinaire, n'en ont pas conservé réellement de traces. Seule la centrale syndicale a publié un compte rendu sous la forme d'un fascicule rédigé par Michèle Doussineau à partir d'éléments disparates. Pour les autres membres de l'équipe, la reconnaissance de ce travail s'est faite sous formes variées, parfois imprévues, « par la bande » comme au billard, selon les réinvestissements personnels de chacun au cours d'intervention, de formation, de participation à des séminaires etc.

Personnellement, cela m'a permis de rencontrer Yves Schwartz en 1982, lors d'un séminaire sur l'anthroponomie qui mettait à l'ordre du jour la pluridisciplinarité. Nous y avons été invités avec

Marc Bartoli pour parler de l'habillement, et nous avons rencontré une forte opposition à l'idée que la recherche contribuait à améliorer les conditions de travail. « *Les conditions de travail, c'est un fantasme d'esclave* » nous a-t-on répondu. Yves, comme nous, a réagit vigoureusement devant cette négation de ce qui se joue et se vit dans les situations de travail. Au terme de ce séminaire, il nous a demandé de venir parler de cette expérience dans le cadre d'un stage de formation continue qu'il venait de monter à l'université d'Aix avec Daniel Faïta et Bernard Vuillon, autour de la nécessité d'une confrontation du savoir sur le travail et de l'expérience du travail. C'est ainsi que l'histoire d'une longue collaboration a commencé, matérialisée par la rédaction de l'ouvrage collectif *L'homme producteur* en 1985, point d'origine de l'actuel département d'Ergologie.

2. La recherche comme processus social de transformation

L'idée selon laquelle sans l'expérience du travail, les disciplines sont orphelines et la science aveugle nous a conduit à formaliser au fil des ans nombre de difficultés, de constats dont je vais aborder ceux qui me semblent principaux.

2.1. Des visées différentes

Il faut vraiment se rendre sur les postes de travail à plusieurs pour mesurer la relativité des modèles des sciences humaines et sociales. La pluridisciplinarité est un combat pour reconstruire à plusieurs des modèles pertinents, et le général en chef commandant cette bataille n'est autre que l'expérience. Les syndicalistes et le patronat ont des préoccupations relatives à l'action concrète : il s'agit de transformer une situation et ils n'acceptent de participer à une production de connaissances que dans la mesure où cela peut les aider à agir. Les chercheurs, eux, produisent des résultats pour faire avancer les connaissances. Les visées sont différentes mais tout aussi légitimes ; leur rencontre doit permettre de produire « *des connaissances utiles à l'action sans que la recherche lui soit soumise* » comme l'écrit Michèle Doussineau. Ce respect mutuel des objectifs et de l'autonomie de chacun n'est pas donné, il se construit dans la pratique. Chacun a son rôle à jouer et ce serait de la démagogie

que de vouloir transformer l'ouvrier en chercheur : l'ouvrier cherche avant tout à transformer sa situation de travail. Ainsi, Michèle Doussineau a pu argumenter sur la complexité réelle du travail, réclamant par conséquent un développement de la formation professionnelle continue et nécessitant une augmentation des niveaux de qualifications.

2.2. Des « cordes de rappel »

La « corde de rappel » pour les chercheurs peut s'exprimer de différentes façons mais sur le fond, elle reste de même nature : c'est l'expérience du travail, qu'il s'agisse de celle d'un membre de l'équipe de recherche, comme dans le cas de Michèle, ou non. En témoigne cette expérience vécue avec un collègue dans l'industrie métallurgique. À l'époque nous cherchions à développer les critères descriptifs du travail concret et avons intégré dans nos relevés une liste des incidents ou « dysfonctionnements » constatés dans la réalisation du travail avec l'idée de les diminuer et donc d'alléger logiquement « la charge de travail ». Lorsque nous en avons fait le compte-rendu à l'ouvrière concernée par ces relevés, elle a apprécié, nuancé, complété tout en nous faisant part d'une demande pour le moins inattendue : *« mais vous m'en laisserez quand même un peu des incidents ... par exemple celui-ci, quand il se produit, il faut que j'enlève le bracelet (qui la relie à la presse) pour aller au fond de l'atelier et ça fait du bien de temps en temps d'enlever le bracelet et de bouger »*. Le soir, mon collègue, d'un seul coup, remarque que la réflexion de l'ouvrière signifie qu'il y a donc de « bons incidents », ce qui invalidait entièrement notre modèle. C'est elle qui nous a fait prendre conscience d'une utilisation du concept d'« incident » référencé de fait à la norme taylorienne du « bon fonctionnement ». Depuis ce jour-là, nous hésitons à parler d'incidents et les concepts d'« écarts » et de « variabilités » ont pris une tout autre épaisseur.

2.3. Confronter les différents points de vue

L'analyse des situations de travail le montre : les acteurs d'une même situation ne sont pas « sur la même longueur d'onde », y compris les salariés entre eux. C'est aberrant pour une direction de se demander s'il est préférable de laisser certains incidents se produire sur la chaîne pour que les ouvrières puissent se reposer un peu. De

même, la direction qui investit financièrement pour supprimer une nuisance trouve légitime de supprimer la prime correspondante. Il s'agit là du « point de vue de la direction ». Le conducteur qui nous dit « tourner la tête pour éviter de voir les clients », parce que la situation d'insécurité dans les bus augmente, traduit son vécu : c'est un fait à prendre en compte tout en sachant qu'il s'agit là du « point de vue de l'opérateur ». Lorsque après une analyse systématique des regards du chauffeur, on note que les trois-quarts du temps, il s'occupe des clients qui montent dans le bus ou qui s'y trouvent déjà, l'ergonome a construit « le point de vue du travail ». Les faits ne sont pas contradictoires, les deux choses sont vraies : pour faire leur travail les chauffeurs doivent regarder les usagers mais ils vivent tellement mal leur travail que symboliquement ils ne voient plus les personnes. Lorsqu'un médecin du travail préconise l'abandon du travail de nuit à un travailleur de plus de 50 ans et que ce dernier s'y refuse parce qu'il va perdre 30 % de son salaire, le médecin ne peut ignorer qu'à vouloir l'imposer, un tel changement peut provoquer au moins autant d'insomnies que celles qu'il voulait supprimer. Il y a là un conflit entre le « point de vue de la santé du travailleur » et le « point de vue de la personne sur sa santé ».

Les points de vue doivent être confrontés car par définition, ils sont partiels ; le point de vue du travailleur est tout aussi partiel que celui du manager ou du qualicien. Quant au « point de vue du travail », c'est un positionnement épistémologique pour aborder les questions du travail sans les mutiler : ce sont les choix méthodologiques et conceptuels opérés pour construire l'analyse d'une réalité sociale complexe.

2.4. Comprendre pour transformer

La production de connaissances sur le travail pose, comme toute démarche scientifique, la question de l'utilité sociale de la recherche : on ne produit pas de la connaissance pour son propre plaisir, la question n'est pas d'admirer le travail pour le travail ; le problème, c'est l'efficacité, pour tous, de ce travail. Un physicien, pas plus qu'un ergonome, ne travaille dans l'abstrait. Chacun participe à sa manière à la vie de la société, au « vivre-ensemble », l'objectif étant bien d'agir d'une manière ou d'une autre pour transformer la réalité.

Cette visée transformatrice est ce qui permet la rencontre de l'expérience et de la connaissance du travail.

Les connaissances sur le travail contribuent de façon plus ou moins diffuse à la transformation des situations de travail selon la manière dont les partenaires sociaux se réapproprient les résultats afin d'agir à l'aide des procédures codées de leur milieu professionnel. Il en résulte une double nécessité : un travail en commun avec les acteurs de l'entreprise et le croisement des méthodes et hypothèses disciplinaires car la réalité du travail est globale. Hormis ce réinvestissement direct, la transformation des représentations des protagonistes d'une situation, l'enrichissement de la manière dont ils vont poser leurs questions, peut également être considérée comme un effet, certes encore plus diffus, mais peut-être bien plus important. En la matière, j'ai appris la prudence. Restituer les résultats d'analyses du travail peut être dangereux si certaines conditions déontologiques et éthiques ne sont pas réunies ; il faut savoir quand, comment, dans quel contexte et avec quels relais pour l'action il est possible de changer les représentations. Cette ouvrière regardant le film vidéo de son activité, et prenant conscience de la vitesse à laquelle elle travaille, en a été bouleversée. Mais à l'inverse, ce nouveau regard sur le travail produit des effets étonnants. Ainsi cet ingénieur, chef de projet d'une nouvelle usine, qui fait découvrir aux salariés leur futur lieu de travail en abandonnant la logique technique classique, induisant l'organisation de la visite en fonction du circuit de production, pour adopter la logique de l'activité de travail (vestiaires, lieux de stockage etc.). La vraie question réside alors dans l'entretien de ce nouveau regard, dans le maintien de l'opérationnalité du « point de vue du travail ».

Du strict point de vue de la connaissance, le « dispositif dynamique à trois pôles » que propose l'ergologie est ce qui symbolise le mieux, à mon avis, le processus social enclenché par la recherche. La dialectique entre le pôle de l'expérience et le pôle des connaissances est orientée par un troisième pôle, le plus important, celui des valeurs et de l'éthique selon Yves Schwartz et que j'appelle Politique. C'est ce troisième pôle qui éclaircit les objectifs, les intérêts et arbitre les négociations entre les deux autres pôles, entre les différents « points de vue ». Seule une perspective transformatrice, qu'il s'agit d'explicitier, peut faire vivre la dialectique entre expérience

et connaissance. Ce troisième pôle est l'opérateur de l'ensemble, il représente la prise en compte du rôle politique de la transformation, il permet au processus social de se matérialiser. Quant à la relation dialectique entre expérience et connaissance, ce qui précède montre également que l'expérience est première et qu'au bout du compte, c'est toujours elle « le juge de paix ». Elle est le fondement de la connaissance du travail, sans que cette dernière d'ailleurs doive, dans l'affaire, perdre sa propre autonomie. L'ouvriérisme, ou à l'inverse la position experte, sont de ce point de vue insupportables.

Références bibliographiques

DUPONT F. et DURAFFOURG J. (1995), « L'analyse de l'activité pour travailler le point de vue du travail », *Performances Humaines et Techniques*, Septembre.

DURAFFOURG J., BARTOLI M., BORZEIX A., LOCHOUARN D. et MARUANI M. (1981), « Une approche pluridisciplinaire de l'évolution du travail ouvrier dans une branche industrielle : l'habillement », *Le Travail Humain*, n° 44-1.

DOUSSINEAU M. (1984), *Le travail des ouvrières de l'habillement*, Études et Documents économiques du CCEE CGT, Montreuil.

GUÉRIN F., LAVILLE A., DANIELLOU F., DURAFFOURG J., KERGUELEN A., (1995) *Comprendre le travail pour le transformer*, Paris, ANACT, Collection Outils et Méthodes, 2^{ème} édition.