

**Séance de communications n° 8
présidée par Didier BONNIN**

Filmer le travail

Place et rôle du film dans l'intervention ergonomique : pour analyser et pour transformer les situations de travail

Christian LASCAUX

Réalisateur de films documentaires
13, allée des Effes. 94260 Fresnes
Tel /Fax : 01 49 84 07 14 E-mail : lascaux-ch@libertysurf.fr

Natacha MANSON

Ergonome : DESS de Psychologie du travail et d'Ergonomie cognitive
à Paris VIII (1999)
153 bis, rue Basse. Résidence La Tourville. 14000 Caen Tel : 02 31 94 98 85

Philippe PENEL

Ergonome à la CRAM de Rouen
CRAM de Normandie. Avenue du Grand cours. 76028 Rouen Cedex
Tel /Fax : 02 32 59 19 21 E-mail : philippe.penel@cram-normandie.fr

Résumé :

Dans le cadre de l'intervention ergonomique en entreprise l'utilisation du film avait pour but d'une part, de compléter et d'améliorer les capacités d'observation de la situation de travail étudiée et d'autre part, de permettre l'auto confrontation des opératrices avec leurs pratiques professionnelles. Ceci, afin de pouvoir recueillir leurs appréciations et de déclencher chez elles un travail réflexif sur le plan individuel et collectif.

Les tournages effectués s'inscrivaient par ailleurs, dans le cadre d'une recherche ayant pour titre : « Filmer le travail, concepts et méthodes ». A ce niveau, les objectifs étaient d'expérimenter des dispositifs de réalisation et d'approfondir la réflexion autour des points suivants

- L'articulation des approches ergonomiques et filmiques
- La définition de la place du film dans l'outillage ergonomique
- L'identification d'éléments de stratégie communs aux films d'observation de situations de travail
- L'évaluation du rôle et de l'impact de l'observation filmée : Par quelles modalités et dans quelle mesure les pratiques audiovisuelles peuvent-elles concourir à modifier les situations de travail observées et peuvent-elles agir sur les milieux sociaux professionnels étudiés ?

De cette rencontre des préoccupations du terrain et des objectifs de la recherche il ressort que l'emploi du film dans le champ de l'ergonomie fait apparaître plusieurs niveaux opérationnels.

LE CONTEXTE DE L'INTERVENTION ERGONOMIQUE ET DES OBSERVATIONS FILMÉES

Le cadre

BA est une entreprise implantée dans l'Eure (27). Elle exerce son activité dans le secteur de la métallurgie. Sa production est centrée sur la fabrication de pièces automobiles : les fourchettes de levier de boîte de vitesse

Au moment de l'intervention ergonomique, l'entreprise emploie 274 salariés. C'est une industrie de main d'œuvre partiellement automatisée au niveau de sa fabrication. Le secteur usinage, dont font partie les postes de contrôle redressage des pièces, reste encore dominé par les activités manuelles.

Opératrices anciennes et nouvelles intérimaires

Une population féminine de 45 contrôleuses occupe les postes du secteur d'activité auquel fait référence la demande.

L'ancienneté dans l'entreprise des opératrices embauchées sous contrat à durée indéterminée (C.D.I) oscille entre 15 et 20 ans et avoisine les 10 ans aux postes considérés.

Par ailleurs, une quinzaine d'intérimaires travaillent également sur ces postes ; certaines d'entre elles depuis plus de deux ans. En 1999, l'entreprise qui vient de procéder à la signature de nouveaux CDI avec cinq intérimaires dont quatre contrôleuses, prévoit d'autres évolutions similaires de statuts dans un proche avenir.

Un problème de TMS à l'origine et la formulation de la demande

En 1998, une plainte est déposée auprès du médecin du travail. L'entreprise est alors confrontée à une première demande officielle de reconnaissance de maladie professionnelle concernant les Troubles Musculo-Squelettiques (TMS) et le phénomène va s'amplifier. Fin 1999, les chiffres s'élèvent à une maladie reconnue et deux cas déclarés.

Alerté par le médecin du travail, le président du Directoire de l'entreprise fait appel au service prévention de la Caisse Régionale d'Assurance Maladie (CRAM) de Normandie pour une action préventive.

De son côté, à la recherche d'un stage pour valider sa formation de DESS d'Ergonomie, Mlle Natacha Manson contacte la CRAM de Normandie qui lui propose de mener l'intervention ergonomique

La demande de l'entreprise porte sur les possibilités d'amélioration de la situation de travail aux postes de redressage contrôle. Cet objectif est formulé par la direction conjointement avec le souci affirmé de préserver le niveau de production tant sur le plan quantitatif que qualitatif (refus explicite de baisser les cadences et d'accorder des temps de pause : mesures réclamées par le médecin du travail).

LE FILM COMME OUTIL D'OBSERVATION ET DE TRANSFORMATION DES SITUATIONS DE TRAVAIL

Sur le plan universitaire :

Les tournages effectués à BA s'inscrivaient dans le cadre d'une recherche et faisaient suite à un enseignement délivré à Paris 8 en DESS d'ergonomie, ayant pour titre: « Filmer le travail, concepts et méthodes ». A l'occasion des stages effectués en entreprise, les objectifs étaient d'expérimenter avec des étudiants convaincus de l'intérêt de ces techniques, des dispositifs de réalisation simples, légers, peu contraignants et d'approfondir la réflexion autour des points suivants :

- La place du film dans l'outillage ergonomique
- L'articulation des approches ergonomiques et filmiques
- L'identification d'éléments de stratégie communs aux films d'observation de situations de travail
- L'évaluation du rôle et de l'impact de l'observation filmée sur les différents acteurs de l'entreprise. Autrement dit, voir par quelles modalités et dans quelle mesure les pratiques audiovisuelles sont en mesure de modifier les situations de travail observées et peuvent agir sur les milieux socio-professionnels étudiés ?

Sur le terrain :

Dans le cadre de l'intervention ergonomique en entreprise, l'utilisation du film avait d'abord pour fonction, d'améliorer les capacités d'observation de la situation de travail étudiée et ensuite, de permettre l'**auto confrontation filmée** des opératrices avec leurs pratiques professionnelles. Ceci afin de recueillir leurs appréciations, remarques et commentaires mais aussi de déclencher chez elles, à plus long terme, une réflexion, tant sur le plan individuel que collectif.

DES CONDITIONS FAVORABLES POUR UNE INTERVENTION FILMÉE

Pour se faire dans de bonnes conditions, les observations filmées doivent être préparées. Ce travail préalable n'est d'ailleurs pas obligatoirement l'œuvre d'un seul protagoniste. Il est fréquemment pris en charge par plusieurs personnes, comme ce fut le cas à BA.

L'intervention du médecin du travail auprès de la direction, de l'encadrement et des opératrices elles même, à la suite d'un nombre grandissant de plaintes exprimées par les opératrices concernant des douleurs ressenties dans les membres supérieurs, fut la première étape d'un travail de sensibilisation. Très vite ce médecin mit le problème des risques de TMS en relations avec les caractéristiques de la production et les conditions de travail dans l'entreprise. Sa demande d'une étude ergonomique et son intérêt affirmé pour la réalisation de prises de vue permettant d'étudier les gestes et les postures, furent déterminants pour la suite.

L'étude ergonomique tout d'abord se déroula de façon classique : analyse de la demande, étude du contexte, prises de contact avec les opératrices, discussions, questionnements, observations ouvertes, études de postes. Cet ensemble d'interventions de l'ergonome a permis de préparer longtemps à l'avance l'intervention filmée, d'en présenter les avantages, puis de l'organiser concrètement.

L'introduction d'une caméra dans les ateliers doit se faire de façon progressive auprès des différents protagonistes. Il s'agit bien sur de persuader et non d'imposer ce qui pose un problème de qualité du contact et d'aptitude à convaincre mais aussi un problème de temps et de disponibilité de chacun

L'attitude de la direction est déterminante dans la mesure où elle a le pouvoir d'autoriser ou d'interdire ce type de pratiques pour lesquelles elle manifeste bien souvent une certaine méfiance, voire de l'hostilité car elle a le sentiment de ne pas avoir le contrôle d'un événement dont elle redoute les effets pervers. Or la marge de manœuvre obtenue par l'équipe qui mène l'étude est capitale pour la qualité et la pertinence des résultats. Un contrôle marqué de la part des hiérarchies est le plus sûr moyen d'obtenir des observations tronquées, biaisées et des commentaires qui ont perdu toute spontanéité. L'indépendance des intervenants est un gage de crédibilité pour les opérateurs.

A BA, la direction malgré une certaine méfiance de la part d'une partie de l'encadrement en cours d'étude, joua finalement le jeu de la confiance mais avec des exigences de résultats et notamment la réalisation d'un montage vidéo de présentation du travail effectué

La participation de la CRAM à l'opération, sa caution à l'étude menée dans l'entreprise, le contrôle discret mais efficace qu'elle exerça, puis le suivi dans le temps des actions mises en œuvre et des mesures adoptées pour agir contre le développement des TMS, sont autant d'éléments qui ont contribué à faciliter la liberté d'action pour la réalisation des prises de vue et des entretiens filmés. Plus généralement cette collaboration a contribué à donner du poids et de la crédibilité à l'intervention ergonomique menée dans l'entreprise.

Enfin, et bien que toutes les autres conditions nécessaires soient réunies, rien n'aurait pu se faire sans l'accord et la collaboration des opératrices.

Leur adhésion au projet d'étude ergonomique avec tournage de séquences vidéo s'est faite par étapes, de façon progressive, sous l'impulsion conjuguée de l'ergonome, du médecin du travail, puis du réalisateur. Leur rôle a consisté à gagner leur confiance, à les aider à surmonter leurs appréhensions et à leur donner des garanties concernant le contrôle et la confidentialité des images et des propos tenus durant les auto-confrontations

Comme à d'autres occasions, nous avons pu constater à BA la constitution progressive et spontanée d'un collectif d'opératrices lors de la phase de préparation, au cours des tournages dans l'atelier, puis à l'occasion des auto-confrontations simples et croisées. La prise en considération de ce collectif informel, non officiel (dont la composition varie en fonction des évolutions de l'étude et des motivations de chacun), est un élément déterminant. Dans un premier temps travailler avec ces collectifs agit sur la qualité de l'étude, dans la mesure où cette démarche permet de réunir un maximum d'informations pertinentes. Dans un second temps ces collectifs dans certaines conditions peuvent poursuivre

et prolonger le travail des « experts » une fois leur mission terminée, car ils révèlent parfois les personnes relais capables de conserver la mémoire du travail de réflexion accompli. Ces acteurs potentiels sont alors en mesure, si le contexte le permet, de participer à titres divers à la poursuite et au contrôle des actions de prévention, à la transformation des situations de travail ou bien encore à l'émergence de nouvelles problématiques d'évolution dans l'entreprise.

CONTRAINTES ET STRATÉGIES DE RÉALISATION

• Sur le plan pratique des conditions matérielles de tournage rencontrées à BA, un certain nombre de facteurs et de circonstances ont contribué à faciliter notre démarche parmi lesquels nous citerons :

- la concentration géographique des postes à étudier
- de bonnes conditions d'éclairage
- l'autorisation accordée aux opératrices de disposer de périodes prises sur le temps de travail pour participer à l'étude ergonomique
- la mise à disposition par l'entreprise d'un lieu isolé, tranquille, discret pour procéder aux auto-confrontations filmées
- d'autres aspects au contraire comme le bruit ou le manque de temps et de moyens supplémentaires nous ont contraint à nous adapter et à nous restreindre (limitations des échanges verbaux durant les tournages dans l'atelier, etc.).

• En ce qui concerne le choix des angles et des cadrages, ils ont été déterminés, comme c'est souvent le cas dans ce type de film par les critères objectifs et subjectifs suivants :

- visibilité de l'activité
- continuité des prises de vues (longs plans séquences descriptifs)
- grande mobilité de la caméra qui reste centrée, sans avidité ni agressivité mais plutôt de façon complice, sur les protagonistes de l'action

On reconnaîtra ici aisément une manière de filmer. Le genre existe, il s'agit du cinéma direct mis au point par Jean Rouch et quelques autres pionniers dans les années soixante et largement repris par les chercheurs dans le domaine de l'anthropologie visuelle et par des réalisateurs de films sociaux ethnographiques.

• Il va de soi que les dispositifs de tournage adoptés pour les entretiens filmés, répondent à de tout autres critères. Si les éléments scénographiques privilégiés ici, sont la neutralité apparente du point de vue et le choix circonstancié d'un cadre géographique industriel de rappel, la marque de l'intervention se situe davantage au niveau du verbal dans la conduite d'entretien.

Donc, à chaque niveau d'utilisation de la caméra qu'il s'agisse de l'observation de l'activité ou de l'entretien filmé correspondent des dispositifs de tournage ainsi que des procédures et des stratégies de réalisation différenciées que le montage par la suite a pour mission de faire cohabiter et d'harmoniser.

VIDEO PROJECTION (durée : 5 minutes)

A ce stade de la communication, présentation d'un montage regroupant cinq extraits significatifs du travail ergonomique effectué à l'aide du film à BA.

- Séquence 1 - Présentation de l'activité de redressage contrôle
Observation centrée en permanence sur l'activité des opératrices (sur le travail réel)
Plan séquence : continuité des prises de vues et de son
- Séquence 2 - Utilisation du ralenti pour l'analyse de l'activité des mains et des bras
- Séquence 3 - A propos d'un problème d'organisation du poste. Le mot vient compléter l'image
- Séquence 4 - Une opératrice décrit la charge mentale liée au poste. L'image souligne le propos
- Séquence 5 - Evocation du problème des poses et de la récupération physique et nerveuse, éléments non présents à l'image (directement)

LA PRÉSENTATION DES RÉSULTATS DE L'ÉTUDE A UN COLLECTIF ÉLARGI ET LES CHANGEMENTS OPÉRÉS DANS L'ENTREPRISE

En septembre 1999, la présentation d'un montage de 30 minutes regroupant de larges extraits de l'activité filmée ainsi que les résultats du travail ergonomique effectué, a eu lieu dans l'entreprise en présence des opératrices ayant participé à l'étude, du président du Directoire, du médecin du travail, de l'auxiliaire sociale, du responsable environnement, du secrétaire du CHSCT (animateur de sécurité), du responsable du personnel, de la chef d'équipe des contrôleuses ainsi que de trois responsables de la CRAM de Normandie.

Cette réunion a suscité de multiples réactions et une authentique prise de conscience des problèmes rencontrés aux postes considérés.

La discussion qui s'est alors engagée, s'est révélée positive dans la mesure où des choses jusqu'alors non dites, ont été exprimées. Un réel dialogue, parfois vif s'est instauré entre les partenaires et des engagements ont été pris par la direction pour améliorer la situation.

Dans un deuxième temps, le film et l'étude ont été présentés par l'ergonome, à la demande du président du Directoire, à un comité composé de responsables des différents secteurs de l'entreprise (fonderie, usinage, maintenance, bureau des méthodes, etc) pour une prise de conscience générale du problème posé mais également dans un but opérationnel.

Les modifications dans la situation de travail

Suite à ces réunions plusieurs types d'actions ont été envisagés par l'entreprise afin de prévenir ou de réduire le risque d'apparition de TMS

- Concernant l'aménagement des postes de nombreuses modifications réclamées depuis longtemps ont été effectuées dans les semaines qui ont suivies.

Les espaces de table non utilisés ont été supprimés, la vitesse de l'appareil de baguage a été réglée, les barres de tables ont été coupées pour laisser passer les jambes, des chaises supplémentaires ont été obtenues et d'autres aménagements sont prévus

• Concernant l'écoute et la prise en compte de l'avis des opératrices des évolutions sont à noter comme :

L'établissement de nouveaux rapports entre opératrices d'une part et avec la hiérarchie d'autre part.

La reconnaissance de la nécessité de poses de récupération dont les modalités d'application seront arrêtées dans le cadre des négociations sur l'application des 35 heures.

La proposition de constituer dans l'entreprise un groupe de suivi: le CHSCT sera au centre de ce dispositif qui aura pour objectif, en collaboration avec les opératrices de mettre en place des mesures efficaces afin de prévenir ou de réduire le risque d'apparition de TMS.

L'utilisation du film pour la formation

Par ailleurs, il a été décidé afin que l'activité des opératrices soit prise en considération par le bureau des méthodes, qu'une initiation à l'ergonomie serait entreprise auprès d'une partie du personnel de l'entreprise.

A ce titre, deux personnes, dans un premier temps, (l'une appartenant à la maintenance et l'autre travaillant sur les postes de contrôle redressage) ont pu suivre une session de formation à l'ergonomie organisée par la CRAM de Normandie.

Dans le cadre de ce stage effectué en octobre 1999, les images tournées à BA ont servi de support pour la formation. Elles ont permis de confronter les connaissances en cours d'acquisition et la situation de travail vécue dans l'entreprise.

Le film voit ainsi son statut évoluer et se transformer d'outil d'observation et de questionnement en instrument de formation au service d'une didactique professionnelle (dictée par les circonstances et adaptée aux finalités).

Il s'agit là d'une évolution fréquente rendue possible aujourd'hui par le développement de la vidéo numérique. Rarement prévue au départ, cette recherche de formation s'impose peu à peu au cours de l'intervention ergonomique à la demande des protagonistes eux mêmes (les opérateurs, l'encadrement, voir la direction), afin d'accompagner les actions de transformation entreprises.

Ainsi, les séquences enregistrées, qu'il s'agisse des plans d'observation de l'activité ou des commentaires de diverses natures recueillis sur cette activité, ont tendance à apparaître après relectures et ré appropriations successives comme des référents (des cas concrets type), ce qui n'est pas sans poser des problèmes et doit déboucher sur un questionnement de notre part.

RÉFLEXION AUTOUR D'UNE ACTIVITÉ AVEC INSTRUMENT

DE LA RENCONTRE DES PREOCCUPATIONS DU TERRAIN ET DES OBJECTIFS DE LA RECHERCHE, IL RESSORT QUE L'EMPLOI DU FILM DANS LE CHAMP DE L'ERGONOMIE

FAIT APPARAÎTRE DES NIVEAUX D'UTILISATION DIFFÉRENCIÉS ET COMPLÉMENTAIRES DE L'INSTRUMENT

L'instrument d'observation

Du fait de l'adaptation des techniques de prises de vue, des dispositifs de tournage et des stratégies de réalisation aux impératifs de l'analyse ergonomique, l'image animée permet le plus souvent de mieux voir, c'est à dire de façon adaptée et de façon reproductible, les éléments visibles de l'activité (et même parfois « invisibles à l'œil » car trop lent ou trop rapide, rare ou diffus). Pour toutes ces raisons, la vidéo est en mesure de traiter de manière plus appropriée que l'observation directe, les aspects tangibles et mesurables de l'activité, comme les caractéristiques physiologiques et organisationnelles du travail.

A BA, cette méthode a conduit l'ergonome à pratiquer le visionnage répété des gestes, des postures et à affiner l'analyse grâce au ralenti et à l'arrêt sur image. Elle a aussi permis d'effectuer des mesures, des recoupements d'informations et la mise en relation par le montage d'éléments de l'activité disséminés dans le temps et l'espace afin d'en tirer des enseignements.

L'instrument de questionnement

Avec l'entretien filmé, le film peut aussi révéler des aspects invisibles et difficilement mesurables de l'activité, comme la charge mentale, la dimension cognitive de la tâche, le stress, ainsi que le poids des activités empêchées, contrariées (non réalisées mais néanmoins présentes dans l'activité).

Parmi les différentes techniques d'entretien existantes, deux d'entre elles, particulièrement élaborées sur le plan conceptuel, notamment par Yves Clot et Daniel Faïtha, occupent une place à part en ce qui concerne l'étude des situations de travail. Il s'agit de l'auto-confrontation simple (confrontation entre sujet et objet de l'activité) et de l'auto-confrontation croisée (confrontation entre sujet et objet de l'activité dans le cadre d'un dialogue professionnel).

Ces deux méthodes utilisées conjointement durant l'intervention menée à BA, se sont révélées aptes à fournir des éléments utiles pour l'analyse et pour l'action.

Dépasant le simple déroulement procédural de l'activité, les techniques d'auto-confrontation en analyse du travail, veulent jouer sur les destinations de l'action pour enrichir la description et remettre du possible dans le réel.

En se transformant en langage, les activités se réorganisent et se modifient. Le langage grâce auquel le sujet s'adresse à son interlocuteur dans l'échange que constitue le commentaire sur son activité, retourne vers l'objet analysé les enseignements de cet échange.

L'auto-confrontation et le type d'introspection professionnelle qu'elle permet, fait rebondir les problèmes et contredit les premières interprétations, le commentaire après coup se mêle à l'activité, la précipite en avant, changeant ainsi par les mots, sa structure et créant de ce fait l'événement.

Dès lors, l'évolution par réajustements et reformulations successives de la pensée peut avoir lieu. L'activité mise à distance permet à de nouveaux types d'analyse d'émerger, et conduit le sujet vers des représentations différentes que celles du départ. Cette disponibilité psychologique propulse le sujet dans ce que Yves Clot appelle « une zone potentielle de développement »

L'utilisation des méthodes d'auto confrontations filmées (simples et en binôme) réalisées avec les opératrices de BA bien que différente par de nombreux aspects, des procédures habituelles suivies par les équipes d'Yves Clot et de Daniel Faïta, est en grande partie responsable :

- du soutien apporté par les opératrices à l'étude ergonomique
- du travail de réflexion plus large entrepris dans l'atelier sur les pratiques de chacune et les facteurs de TMS
- des changements de positionnement des opératrices par rapport à la hiérarchie, notamment en ce qui concerne la reconnaissance de la nécessité des poses.
- de la participation ultérieure des opératrices à l'élaboration des propositions d'aménagements et à leur mise en place

Instrument d'intervention

Le bilan de l'étude menée dans l'entreprise BA et les modalités de prises de décision et d'élaboration des changements opérés font apparaître que le film peut être également un réel facteur de transformation des situations de travail, en raison notamment de ses capacités dans les domaines suivants :

- La production de connaissances pouvant contribuer à l'élaboration de solutions nouvelles, de mesures préventives, de modifications organisationnelles, etc, sur la base d'un point de vue anthropo-centré.
- La production d'arguments pour les préventeurs et autres experts tels que la mise en évidence d'éléments concrets, tangibles, de démonstration.
- La contribution à l'élaboration d'outils pédagogiques de formation.
- L'aptitude à produire des connaissances partagées.

En effet, l'utilisation du film génère le développement de méthodologies d'observations différées. On peut ainsi sédimenter plusieurs traces des mêmes activités situées, afin que les personnes filmées avec qui nous sommes engager dans l'analyse de leur activité puissent passer du statut d'observé à celui d'observateur, co-acteur mais aussi co-auteur dans la production des données recueillies. Il s'agit ici de la production d'une masse de connaissances partagées, propice à faire émerger des personnes mémoires qui soient aussi des personnes relais, susceptibles de participer directement ou indirectement par la suite au développement du projet de transformation.

Ce cheminement dans l'appropriation des résultats de l'étude, passe par des moments forts. A BA, les rendez vous en cours de montage réunissant l'ensemble des opératrices pour le contrôle et la validation des éléments du film sur la base de pré-montages de séquences plus longs que le montage définitif, furent des étapes déterminantes du travail d'appropriation des éléments, des arguments et des résultats de l'étude.

Par la suite, la présentation officielle à un collectif élargi, réunissant les opératrices ayant participé à l'étude, la direction et l'encadrement, d'un film de 30 minutes élaboré pour

susciter le dialogue, et engager une dynamique de transformation, fut le second moment fort de l'appropriation des éléments de l'étude, dans la mesure où ceux-ci furent repris et développés à cette occasion par les opératrices.

CONCLUSION

Les premières expériences que nous avons menées à Paris 8, de réalisations de documents filmiques en collaboration avec des étudiants lors de leur stage en entreprise pour l'obtention du DESS, font ressortir plusieurs enseignements.

Ces essais montrent que la pratique du film apporte aux ergonomes, une aide sur le plan de l'instrumentation dans leur travail d'analyse de l'activité mais facilite aussi le contact, renforce la collaboration et enrichit la réflexion en commun avec les opérateurs, ainsi qu'avec les autres acteurs de l'entreprise.

La réalisation d'un film crée un événement dans une entreprise. Mais contrairement aux sceptiques qui ne retiennent que les effets négatifs induits par cette intervention (de distorsion par rapport au réel, de transformation des situations observées par rapport à la « normale », de renforcement de l'auto mise en scène des personnes filmées), cet événement peut aussi, en corrélation avec la démarche ergonomique, être un facteur non négligeable de transformation des situations de travail.

En restituant les actes et les mots, en permettant des démonstrations et en donnant du poids par les effets de communication qu'il provoque, aux arguments et propositions de l'étude, le film peut créer une dynamique, faire bouger les points de vue, les positionnements d'une autre façon, par d'autres voies que l'expression écrite ou orale et ainsi débloquer des situations figées.

Ces expériences prouvent par ailleurs, que l'acquisition de compétences dans le domaine de l'audiovisuel est indispensable.

Une formation préalable à la fois méthodologique et technique en prises de vue, prise de son et montage est nécessaire, ne serait-ce que pour effectuer la sélection et l'agencement des plans et des séquences, que l'on souhaite présenter à un public.

Mais une simple initiation en la matière s'avère trop souvent insuffisante et demande à être complétée par une série d'expérimentations (exercices filmés et soumis à la critique collective d'un public, dans un premier temps, puis études filmées plus fouillées par la suite).

Dés lors, il nous apparaît important, parallèlement à un approfondissement de la recherche sur les méthodes et les moyens du «film d'ergonomie», de se donner les moyens de poursuivre et de développer la formation pratique et théorique des futurs ergonomes à l'esprit et aux techniques de la vidéo légère à des fins documentaires.



BIBLIOGRAPHIE

CHAMP VISUEL N° 6, 1997, Revue interdisciplinaire de recherche sur l'image, FILMER LE TRAVAIL : RECHERCHE ET REALISATION, L' Harmattan : Septembre 1997

CLOT Y., 1999, *La fonction psychologique du travail*, Collection : Le travail humain / PUF.

LALLIER C., 1998, Les conditions de l'observation filmée de situation de travail. Une pratique de l'ethnographie audiovisuelle des organisations sociales en entreprise. Mémoire de l'EHESS.

LASCAUX C., 1986, La chronique documentaire autobiographique ou le cinéma de présent singulier. Thèse de doctorat de troisième cycle. Université de Paris X.

RABARDEL P., 1995, *Les hommes et les technologies. Approche cognitive des instruments contemporains*. Armand Colin Editeur.

RABARDEL P., CARLIN N., CHESNAIS M., LANG N., LE JOLIFF G., PASCAL M., 1998, *Ergonomie concepts et méthodes*, Collection formation dirigée par Pierre Rabardel, Octares Editions, septembre 1998

Vidéo et intervention

René BARATTA

réalisateur

L'ouvre Boite

6 bis villa de Borrego - 75020 Paris

Michel BERTHET

ergonome

Anact

4 quai des Etroits - 69321 Lyon cedex 05

INTRODUCTION

Ce texte écrit par un réalisateur et un ergonome tente de capitaliser et tirer les enseignements des expériences, la plupart communes, dans lesquelles a été envisagé l'usage de la vidéo au service d'interventions de type ergonomique. Ainsi, notre réflexion s'appuie, entre autres, sur des opérations au terme desquelles ont été réalisés les films «AUCUN RISQUE ! Parole de compagnons», dans le secteur BTP (Baratta, 1993) et «TRAVAIL EN SOLO» et «SENTINELLES DE LA ROUTE», dans les Directions Départementales de l'Équipement (Baratta, 1996), enfin plus récemment dans une entreprise sidérurgique Mosellane, où nous sommes intervenus pour analyser avec les salariés les risques dans leur travail. Cette dernière intervention nous a conduit à réaliser un document vidéo de restitution intitulé «PARLER DES RISQUES SANS EVEILLER LES PEURS» dont nous parlerons plus particulièrement ici. (Baratta et Berthet, 1998)

Comme beaucoup d'illustrations et de commentaires sont tirés de cette dernière expérience, nous donnons ici quelques indications sur ce contexte particulier de l'aciérie, lieu à hauts risques.

L'activité de remoulage, sur laquelle nous avons travaillé, a pour objectif de couler le métal en fusion dans des lingotières placées dans de vastes bassins. La configuration de ces bassins (profonds de 3 mètres), la présence de métal liquide, la manutention de pièces lourdes, la chaleur radiante... entraînent des risques majeurs de chutes, brûlures, chocs et écrasements. C'est dans la perspective d'améliorer la sécurité des salariés du secteur remoulage que l'entreprise F. de Thionville (Moselle) fait appel, en 1997, au réseau Anact-Aract. Pour la direction de cet établissement, où travaillent quelque 150 salariés, il s'agit aussi d'améliorer les conditions de travail, marquées, dans certains cas, par une forte pénibilité.

Chaque semaine, l'usine fabrique entre 70 et 90 lingots de masse allant de 10 à 70 tonnes. Les lingotières, sortes de grands fûts cylindriques, de diamètre variant entre un et deux mètres ont une hauteur de trois à six mètres. Les opérateurs-remouleurs interviennent

donc sur des contenants de très grande taille, rendant le rapport d'échelle entre les hommes et les matériels très inhabituel. Cette intervention d'une durée de 12 jours environ s'étalera sur une amplitude de 6 mois.

Notre exposé vise dans un premier temps à développer l'intérêt particulier de l'usage de la vidéo dans l'intervention ergonomique. Ce développement se fera sur 3 points :

- 1 - Enrichissement de l'approche compréhensive de la situation de travail,
- 2 - Valorisation de la parole des salariés et du travail,
- 3 - Identification et valorisation des savoir-faire développés par les opérateurs.

Nous concluons par une réflexion sur la rencontre entre deux pratiques, celle du réalisateur et celle de l'ergonome, et tenterons d'explicitier les bénéfices que nous en avons tirés.

Si l'ergonomie a beaucoup à gagner à l'usage de la vidéo dans les interventions en entreprise, notamment en ce qui concerne la saisie et la mise en valeur de la parole des opérateurs dans et sur le travail, son utilisation nécessite de réunir plusieurs conditions. Tout d'abord, l'existence d'une demande sociale qui soit partagée par la direction, les instances représentatives du personnel et le collectif de travail concerné par cette demande. Ensuite, l'usage de la vidéo suppose d'obtenir un certain nombre de garanties vis-à-vis de la méthodologie de l'intervention. Il faut notamment un engagement clair de la direction et de la hiérarchie intermédiaire qui garantisse à la fois la liberté de parole et la disponibilité des salariés pour participer à l'intervention. Enfin, il faut que les opérateurs soient d'accord pour être filmés, sachant que nous leur garantissons un droit de contrôle sur le contenu des images et de leurs propos, et que notamment, aucune image, aucun témoignage ne seront montrés à l'extérieur du collectif de travail, sans leur accord préalable. (Baratta, 1997) Ceci vaut également pour le montage des différents documents vidéo de restitution, qui avant d'être présentés à la direction doivent recevoir l'aval de l'ensemble des opérateurs qui ont participé à l'intervention.

ENRICHISSEMENT DE L'APPROCHE COMPRÉHENSIVE DE LA SITUATION DE TRAVAIL

L'analyse clinique de l'activité de travail se heurte à un certain nombre de difficultés, notamment vis-à-vis de l'accès aux processus cognitifs complexes mis en œuvre par les salariés. Il est par exemple très difficile de cerner, comment les opérateurs recherchent et identifient les informations dont ils ont besoin, comment ils les traitent, et quels sont les arbitrages qui conduisent aux choix et aux décisions d'actions qu'ils entreprennent. Cette activité cognitive est largement aux prises avec les champs subjectifs que se construisent les salariés au fil de leur expérience. Ceux-ci déclarent souvent « *travailler par habitude* », formule qui traduit parfois que les compétences et les savoir-faire, couramment mis en œuvre, échappent à leur conscience, et par conséquent que la mise en mots s'avère difficile par le simple questionnement direct.

La relation intersubjective, entre collègues, est aussi très active sur les processus de décision. Le regard de l'autre n'est jamais absent du compromis final que va opérer le salarié dans l'action. Les opérateurs répondent et intègrent aussi des codes et des stratégies collectives qui, s'ils sont acceptés de tous, ne font pas obligatoirement l'objet d'une définition, ou d'une formalisation, suffisamment précise pour être accessible à quelqu'un

d'extérieur au collectif de travail constitué.

Des situations porteuses d'antagonismes

Parallèlement, chaque salarié est habité de projets personnels, plus ou moins éloignés de son activité immédiate. Chacun cherche aussi une reconnaissance de son travail et tente d'obtenir un rapport acceptable entre sa contribution et la rétribution qu'il en obtient. Enfin, chaque salarié est aussi confronté à l'équation "objectifs - moyens - résultats" qui le conduit à se mettre à l'épreuve des moyens et des objectifs fixés par l'entreprise, afin de produire les résultats escomptés. Tous ces éléments participent au sens que chacun peut donner à son action et plus largement à son travail, et pèsent sur ce que les managers nomment la motivation.

Enfin les salariés sont aussi pris dans un jeu de contraintes multiples qui pèsent sur leur activité. Par exemple, d'une part, le salarié doit répondre aux objectifs de l'entreprise qui lui sont donnés sous forme de consignes et de procédures, mais d'autre part il doit aussi chercher à prévenir les risques et à se préserver de toute atteinte physique. Dans certaines situations cette double contrainte crée des antagonismes, où l'obtention des résultats escomptés par l'entreprise s'oppose aux conditions de préservation de sa santé au travail. D'autre part, ces antagonismes peuvent être eux-mêmes issus de consignes contradictoires et, dans ce cas, les salariés se trouvent dans l'incapacité de les satisfaire toutes. Ainsi, il est fréquent d'observer qu'un salarié privilégie la performance attendue, par rapport à la sécurité attendue. L'une étant valorisée et rétribuée, l'autre ne faisant que l'objet d'un rappel en cas d'incident ou d'accident.

Le corps et son langage

Dans la plupart des activités à fort engagement psychique et cognitif, le corps est également mobilisé et peut aussi traduire par ses formes de mobilisation (postures, direction des regards, attitude à l'égard de l'environnement...), des éléments d'information qui constituent des signaux précieux pour le collectif environnant. Ce langage du corps, objet d'observation classique, est également important à saisir et peut mieux faire l'objet d'investigations grâce à la vidéo.

La dimension collective du travail

La dimension collective de l'activité, elle aussi, ne doit pas échapper à l'analyse. L'organisation du travail est d'abord et surtout l'organisation des opérateurs entre eux. Les logiques d'espace ou les logiques fonctionnelles placent ensemble des salariés qui, pour assumer les tâches, auront à élaborer des modalités d'échange et de communication qui en général ne sont pas prescrites.

Selon nous, la coopération, l'entraide, la régulation sont des modalités qui ne s'élaborent pas spontanément. Elles passent par la mise en place d'accords et de règles entre les membres du collectif de travail. Ces accords et ces règles sont informels la plupart du temps et s'échafaudent par l'échange, souvent dans des lieux et temps eux aussi informels (pause, casse croûte, attente...). La vérification et la validation de l'usage de ces règles se réalisent à travers les événements composant l'activité et participent à l'expérience collective. La confiance et l'estime naissent de ce travail d'élaboration au quotidien.

La vidéo rend compte de ces temps très brefs où l'on voit le regard que porte chacun sur

l'autre. Au moment de la coulée par exemple nous observons que tout est réglé comme convenu à l'avance. Implicitement chacun a sa place, chacun a son rôle et tous se calent dans une forme d'organisation spatio-temporelle très au point. Nous pouvons observer également comment sans commentaire ni discussion, un jeune prend le relais d'un ancien lorsque la tâche de ce dernier devient physiquement difficile. Là encore, se dégage l'impression qu'il existe des codes invisibles ou très peu perceptibles, que le jeu est réglé d'avance, qu'il y a accord tacite. Mais au-delà de cette démonstration (de l'existence de la dimension collective du travail) il est possible, grâce à ces images et aux réactions des opérateurs face à celles-ci, d'ouvrir des débats sur des phénomènes qui ne relèvent pas de l'individu, voire qui lui échappent. Ce fut le cas sur la question du vieillissement et de la gestion qu'en faisait le collectif. En appui des images où l'on voyait de façon évidente la prise en charge des travaux à fortes mobilisations physiques par le plus jeune de l'équipe (de surcroît intérimaire) nous avons abordé cette question en priorité avec les équipes puis avec la direction.

La vidéo pour mieux comprendre

La mobilisation cognitive et psychique dans l'activité de travail échappe à l'observation directe et ne peut être exprimée que très difficilement par les salariés. Depuis longtemps les ergonomes utilisent des méthodes de verbalisation mises en œuvre, soit au fil de l'action - l'opérateur raconte son travail à haute voix en même temps qu'il le réalise - soit en différé, afin de ne pas entraver le cours de l'action. Dans ce dernier cas, il faut que l'observateur se munisse d'instruments (photos ou vidéo) capables d'enregistrer les événements les plus significatifs, afin de les faire commenter par la suite par les opérateurs.

L'usage que nous faisons de la vidéo est inspiré de cette méthode, mais offre selon nous de meilleures conditions de verbalisation, notamment grâce au montage de plusieurs documents vidéo que nous présentons aux opérateurs à différentes étapes de l'intervention. Dans un premier temps, nous leur proposons de visionner des événements de l'activité que nous jugeons significatifs. Ces séances permettent aux opérateurs d'affiner la description de leur travail, de discuter aussi de la pertinence de notre sélection d'images et de séquences de leur activité. Dans l'enregistrement d'une de ces auto-confrontations, nous entendrons un opérateur dire « ... ça vous ne le montrez pas... pourquoi ? », réaction qui nous conduit à mieux expliciter nos hypothèses et nos interprétations sur les situations observées, voire à les réviser. Ensuite le montage de ces différentes descriptions permet de les soumettre au questionnement du collectif de travail. Ce deuxième temps nous donne accès à une compréhension de "ce qu'on ne voit pas, ou ce qu'on ne sait pas", et nous ouvre à cet univers toujours un peu mystérieux des stratégies de conduite collectives de l'action.

VALORISATION DE LA PAROLE DES SALARIÉS ET DU TRAVAIL

Pour beaucoup d'entreprises, la participation des salariés recouvre des formes paradoxales. D'une part, il est convenu de leur demander leur avis et d'instaurer des modalités de communication, mais il est souvent craint ou jugé inutile qu'ils prennent la parole et débattent entre eux de leurs conditions de travail. Cette parole, dans de nombreux cas peu prise en compte par la hiérarchie, est traditionnellement dévalorisée, reléguée et canalisée

dans des groupes de travail ad hoc. Un des principaux effets de l'usage de la vidéo dans l'intervention, c'est aussi de remettre en scène et en débat cette parole et de lui redonner une valeur démonstrative.

Généralement, la parole des salariés n'a pas le poids suffisant pour initialiser ou engager un processus de changement dans l'organisation du travail. De nombreuses fois nous avons entendu : *"ça fait des années qu'on leur dit qu'il faudrait faire ceci ou cela, mais ils ne nous écoutent pas"*. D'ailleurs, au début de l'intervention, les opérateurs étaient un peu goguenards sur l'idée d'être entendus par la direction, par le seul fait de la présence d'un tiers. L'usage de la vidéo est au cœur de cet enjeu, car il permet de créer une dynamique collective qui donne de la densité à cette parole, et lui confère la force de convaincre la direction de la nécessité du changement.

Parler, mais pouvoir se reprendre...

La méthode d'intervention que nous développons prévoit de discuter des garanties offertes aux opérateurs afin de faciliter leur entrée dans la démarche. Ces garanties données aux opérateurs concernés se traduisent par une présentation systématique et prioritaire des images retenues. Nous observons que les opérateurs font quelquefois usage de cette possibilité en demandant le retrait de certaines images. Cette forme d'autocensure ouvrant elle-même, avec l'accord des opérateurs, de nouvelles questions à explorer...

La démarche vise aussi à associer toutes les équipes ; il s'agit là d'une autre forme de garantie, ne laissant pas reposer sur une seule, le poids d'une interprétation de la situation voire d'une éventuelle transformation. Enfin, la durée de l'intervention (sur plusieurs mois, pour quelques jours d'intervention) peut être utilisée par les opérateurs pour débattre entre eux de l'intérêt de la démarche. Ainsi, ils n'ont jamais été réticents à «l'enregistrement» de leur action ou de leur propos.

Nous observons à cet égard que dès lors qu'ils en ont la possibilité, les salariés aiment débattre de leur travail. Lorsqu'ils se sentent en confiance, leur expression est très riche d'images, de métaphores, d'histoires, de constructions verbales issues du travail, des métiers. Dans la confrontation collective, l'humour, la dérision et les quolibets sont souvent présents. Ce sont des véhicules qui permettent d'évoquer des sujets aussi impliquant et graves, que le risque, la peur de l'accident, ou l'angoisse, tout en gardant le recul et la distance nécessaires pour ne pas susciter la peur de poursuivre son travail. Comme le souligne Yves Clot le rire est une source essentielle de connaissances sur le travail. Le rire dit *«ce que la subjectivité comporte nécessairement de désidentification ou de non-identification du sujet à ses actes. C'est pourquoi il ne faut pas hésiter à considérer l'humour et le rire dans le travail comme des trappes d'accès essentielles pour approcher la vie subjective en milieu professionnel»* (2).

Mais il arrive parfois que cette parole ouvrière soit très convenue et stéréotypée. Avec l'usage de la vidéo, dans la mesure où le collectif est amené à travailler sur lui-même, à se prendre en quelque sorte comme sujet de réflexion pour élaborer une parole collective, on arrive à dépasser ces clichés et à aller plus loin dans la réflexion. En effet dans notre

(2) Yves Clot, *Le travail sans l'homme ? Pour une psychologie des milieux de travail et de vie*. Éditions La Découverte.

démarche, il ne s'agit pas d'agrèger des points de vue subjectifs sur l'activité de travail, sur un mode impressionniste, mais bien d'essayer de comprendre comment la mobilisation subjective de chacun, s'articule à celles des autres, pour se conforter, pour s'en nourrir, ou au contraire pour s'y opposer et modifier la représentation de chacun. L'idée étant de mieux cerner, à travers nos questions et dans les échanges, avec et entre les opérateurs, comment cette dialectique des perceptions et des représentations subjectives, s'articule autour d'une parole collective qui, à la fois est issue, mais aussi construit ce que l'on appelle une culture de métier. (Baratta, 1998)

Mise en place d'espaces de discussion et de délibération

Dans cette auto-confrontation, les intervenants peuvent se retrouver déstabilisés dans leur positionnement. En effet, l'usage de la vidéo ouvre un espace de discussion où les opérateurs peuvent débattre ensemble et échanger sur des choses qu'ils n'ont jamais pu se dire, mais lorsque le débat est lancé, souvent les intervenants disparaissent, n'existent plus pour les opérateurs. Il y a une sorte d'appropriation de l'espace ainsi créé par les salariés, qui renvoie les intervenants dans une sorte de «hors champs» de la discussion. Par exemple lorsqu'ils débattent des solutions techniques à apporter, leurs idées ne sont pas homogènes. Très vite la parole se libère, l'idée d'un opérateur est soumise à l'analyse critique des tous les autres, et chacun intervient du point de vue de son métier (dans l'aciérie : pôcheur, pontier, premier rémouleur, chef d'équipe, etc), pour analyser les différentes dimensions de la solution proposée. Dans ces auto-confrontations collectives, la vidéo crée une sorte de scène sur laquelle les salariés prennent leur autonomie, "oubliant" notre présence, sans être dupes que c'est l'intervention qui rend ce débat possible.

Nous devons insister sur le fait que les opérateurs sont moins tirés par l'analyse que par le pragmatisme d'une évolution nécessaire. Le diagnostic de l'intervenant les laisse dubitatifs, alors que les recommandations et les solutions proposées les mobilisent. C'est l'issue de l'intervention qui les intéresse, et dès que quelqu'un avance une solution tout le monde devient fébrile, car cet exercice inhabituel recouvre de nombreux enjeux. D'une part, si une solution est retenue par la direction, ils vont devoir travailler durablement avec cette nouvelle organisation du travail à la conception de laquelle ils auront contribué. D'autre part, chaque équipe revendique sa manière de faire, construite au fil de l'expérience et des événements et redoute toute transformation qui aurait pour conséquence un éventuel alignement sur un mode opératoire standardisé.

IDENTIFICATION ET VALORISATION DES SAVOIR-FAIRE DÉVELOPPÉS PAR LES OPÉRATEURS

L'aciérie est faite de lieux où les risques sont potentiels et dans lesquels évoluent et travaillent quotidiennement des hommes. Vis-à-vis de l'observateur extérieur qui approche ces situations pour la première fois, les opérateurs relativisent les risques qui les entourent. Dès les premiers contacts, ils se placent dans le défi : *ici, c'est une aciérie, pas une pharmacie ! Ils disent aussi, on connaît les risques, on les maîtrise...*

En prenant à la lettre, c'est-à-dire en partant du postulat qu'ils sont à la hauteur des risques environnants, nous avons découvert chez ces opérateurs, un véritable savoir faire qu'ils exercent dans de multiples circonstances. En accomplissant leur travail, ils sont

vigilants en permanence à la présence des risques. Cette vigilance, condition essentielle de la maîtrise des risques, est prise dans le travail, elle fait partie de l'activité de travail. Maîtriser le risque d'exclusion des travailleurs vieillissants

Nous avons pu observer que des tâches à fortes exigences posturales peuvent être rédhibitoires selon l'âge de l'opérateur. Dans certaines situations, l'opérateur vieillissant peut s'exclure de lui-même ou se trouver exclu de certaines tâches. Ou, plus grave encore, s'il ne se soustrait pas, il peut mettre sa santé en péril. Or, nous observons souvent que les opérateurs vieillissants sont relayés par leurs collègues plus jeunes qui, dans la dynamique de l'action, anticipent et devinent l'instant où le relais doit se prendre. Cette aide n'est pas prescrite, elle ne figure pas dans les gammes de travail, elle n'est pas revendiquée, mais elle s'inscrit dans un accord tacite entre eux. Cette entraide est intégrée à l'économie générale de l'activité de l'équipe. Ainsi, l'équipe s'organise et maîtrise les risques encourus par un opérateur et le protège du risque d'exclusion par l'âge.

Les repères sensoriels qui guident l'activité

Le rôle de l'expérience de l'équipe nous l'observons aussi dans l'usage pertinent de certains indicateurs physiques. Lorsque la poche remplie de métal en fusion se déplace dans l'espace de l'atelier, les opérateurs évoquent (lorsqu'on les interroge) leur scrutation systématique de la périphérie de cette poche, à la recherche du point rouge qui traduirait une percée intempestive de l'enveloppe et une projection dangereuse du métal.

Autre exemple, lorsque les opérateurs se déplacent en bord de bassin, ils captent et intègrent une multitude d'indices qui leur permet de se situer en permanence dans l'espace constitué de points fixes et de points mobiles : l'état du sol, la proximité de structures ou matériels fixes, la trajectoire des éléments mobiles, les bruits significatifs... Ainsi les opérateurs développent, au fil de leur expérience de travail, de forts repères proprioceptifs et sensoriels qui les guident dans leurs activités, et les "protègent".

Construction des savoir-faire vis-à-vis des risques

Ces «savoir faire individuels et collectifs vis-à-vis des risques» peuvent se traduire aussi sous forme de stratégies de prudence (Berthet, 1997). Dans cette aciérie, nous avons appris des opérateurs qu'à chaque coulée, ceux-ci ont une préoccupation majeure : l'encombrement de l'espace se trouvant derrière eux. En effet celui-ci doit être dégagé afin de pouvoir se soustraire de tout danger et notamment des projections. Ils savent que si la poche se perce ou si, par une fausse manœuvre, le métal se répand au sol, ils n'y voient plus rien. Le métal qui se déverse sur le béton dégage une lumière très blanche qui les éblouit et les aveugle totalement. Si les repères pour se dégager de la situation ne sont pas pris avant, alors le risque est grand de se retrouver prisonnier. Ainsi, nous avons découvert que les opérateurs développaient à titre préventif des stratégies opératoires d'esquive leur permettant d'échapper aux risques issus d'éventuelles projections de métal en fusion.

Parler des risques sans réveiller les peurs... (Berthet, 1998)

Identifier et évaluer les risques n'est pas une chose simple pour l'intervenant. D'une part, comme nous l'avons vu, pour les opérateurs le risque est intégré à l'activité de travail ce

qui le rend ainsi plus difficile à isoler. Par ailleurs, les équipes ou les opérateurs peuvent avoir une interprétation différente des situations comportant des risques. Certains opérateurs reconnaissent la présence d'un risque là où d'autres la contestent. Sur cet aspect, le débat contradictoire, à partir des images de situations significatives, a permis la construction d'une représentation plus commune des risques encourus.

L'identification des risques est également soumise à une précaution d'approche des intervenants, liée à l'évocation de la peur. Si nous partons de l'hypothèse selon laquelle les opérateurs se construisent aussi des stratégies afin de mieux se défendre de la peur que peut entraîner certains risques, l'intervenant ne joue-t-il pas l'apprenti sorcier en débuisquant ces peurs à l'occasion des échanges ? Cette question que nous avons bien sûr en tête nous a conduits à un positionnement particulier : rester à la lisière de l'expression des peurs. Concrètement toutes les allusions à la peur ont été enregistrées avec la vidéo, sans jamais être relancées par notre questionnement. Par contre nous avons considéré cette parole comme un signal très important de la gravité des situations de travail évoquées. Nous avons pu vérifier ensuite que l'évocation, même très fugace, de la peur renvoyait aux situations les plus dangereuses, c'est-à-dire aux situations que les opérateurs considéraient ne pas ou ne plus pouvoir maîtriser.

DYNAMIQUE DE LA RENCONTRE

En schématisant, on peut dire que notre démarche s'inscrit dans une dynamique qui va du singulier au collectif, du particulier au général.

Cette démarche fonctionne un peu comme le système des poupées russes : nous filmons d'abord l'activité de travail, puis les explications fournies par les opérateurs sur ce qui guide leur action, et enfin nous confrontons ces différents points de vue entre les équipes. En fonction de la complexité des problèmes à analyser et de la variabilité du travail, nous répétons plusieurs fois cette itération, entre phase d'observation des situations de travail et phase d'auto confrontation collective. C'est donc par strates successives que les opérateurs socialisent leurs idées sur l'activité et sur les difficultés qu'ils rencontrent, pour les agréger progressivement dans une pensée collective, qui acquiert alors une force démonstrative. Nous observons par ces différentes expériences d'intervention, un phénomène d'accélération du processus de prise en charge collective par les salariés des problèmes qui sont posés, ainsi que de leurs capacités d'analyse.

Co-construction et interaction

Dans cette démarche, le document de restitution final est co-construit avec les opérateurs. L'ergonome pose ses hypothèses de travail, mais les salariés ont une part très active dans le processus de construction de connaissances. D'une part, ils peuvent refuser que certaines séquences soient montrées, ce qui ouvre bien sûr de nouvelles perspectives, car jamais les images que les opérateurs refusent de laisser voir ne sont anodines. Elles relancent souvent la réflexion, notamment vis-à-vis de situations dans lesquelles ils sont personnellement en difficulté, voire en péril.

D'autre part, les salariés en soulignant certaines images, en mettant l'accent sur certains

commentaires et en validant, ou non, certaines séquences, agissent directement dans le processus de l'intervention, et en infléchissent le cours. Il y a donc une dynamique qui se crée entre l'intervenant et les opérateurs, qui deviennent solidairement responsables de l'analyse d'une situation de travail et d'un projet de changement du mode d'organisation, qu'ils souhaitent collectivement porter, jusqu'au bout, à la direction de l'entreprise. (Baratta, 2000).

Autrement dit, nous sommes bien là dans la problématique de l'interaction. La forme d'utilisation de la vidéo que nous avons choisie crée les conditions de cette interaction des différents acteurs. Cette question de l'interaction est pour nous fondamentale. Il s'agit d'inscrire l'intervention, et donc l'utilisation de la vidéo, dans une problématique de transformation des conditions de travail. Nous ne sommes pas là pour faire une étude théorique "objective" sur un problème de conditions de travail, mais bien dans la conduite d'un processus social, au plus près de ce que vivent les opérateurs. Ce processus a pour objectif la mise en place d'un changement efficace, du point de vue des conditions de travail, jugé acceptable par le plus grand nombre de salariés et leurs représentants et acceptée par la direction de l'entreprise.

Cette démarche n'a donc rien à voir avec les approches qui mettent en œuvre des dispositifs vidéo multi-caméras, de type "usability lab". Celles-ci font le plus souvent écran - au sens propre du terme - entre l'observateur et les opérateurs observés, dans le but de filmer une vérité, plus vraie que nature, de la situation de travail et permettant de produire un savoir "objectif et universel" sur le comportement des opérateurs.

La place du réalisateur et de l'ergonome

Si nous choisissons de nous tenir à côté des opérateurs, c'est pour construire une relation de confiance qui leur permette, à tout moment, de nous interpeller. C'est aussi une condition impérative pour être sensible au milieu, à l'espace, et aux ambiances dans lesquels ils travaillent. Car au-delà des hypothèses posées par l'ergonome qui donnent une première orientation à la manière de filmer du réalisateur, c'est bien cette perception physique de l'espace et de l'environnement, cette perception quasi-sensible, des mouvements, des déplacements et des interactions entre les opérateurs qui guide la manière de filmer l'action. C'est en fonction de ce que le réalisateur ressent de la situation de travail qu'il décide, où, quand et comment mettre la caméra pour rendre compte au mieux de ce que font les opérateurs dans telle ou telle séquence de leur activité, qu'il décide de s'approcher, de s'éloigner, ou bien encore de changer d'axe pour trouver un angle qui rende l'action encore plus lisible. (Cru, 1997).

Notre approche se différencie aussi de celle des consultants, qui utilisent uniquement la vidéo comme un bloc-notes pour enregistrer les situations de travail. Elle privilégie le montage de plusieurs documents de restitution, mis en débat avec les opérateurs. Ces documents relèvent d'un certain parti pris de montage déterminé, aussi bien par les hypothèses que l'ergonome veut vérifier, que par certaines déclarations faites par les opérateurs et dont nous souhaitons voir si elles sont partagées par le collectif de travail. Mais les choix personnels du réalisateur, sur la durée des séquences, le fait de garder ou non, certains regards, certains silences, ou certains échanges informels entre les salariés, influencent aussi le sens du montage de ces documents.

Le rôle de l'ergonome ne peut pas se substituer à celui du réalisateur, et réciproquement. Il y a une sorte de triangulation entre le réalisateur, l'ergonome et les opérateurs, et la distance qui sépare l'approche de l'ergonome, de celle du réalisateur, ouvre un espace pour une autre lecture du travail des opérateurs. Dans la mesure où il y a co-construction de connaissances avec les opérateurs et une étroite coopération entre le réalisateur et l'ergonome, le rôle du réalisateur, même s'il imprime sa marque dans sa manière de filmer et de monter, est moins celui d'un auteur que celui d'un passeur.

On voit bien que dans cette démarche, l'utilisation de la vidéo modifie la manière d'intervenir, mais elle modifie aussi la segmentation de l'intervention. D'une part, le rôle du collectif de travail prend une ampleur plus importante que dans l'intervention traditionnelle. D'autre part, la multiplication des réunions d'auto-confrontation et de validation intermédiaires avec les opérateurs, fait que la discussion collective avec les équipes prend un caractère beaucoup plus formalisé.

Une capacité démonstrative mieux développée

De plus, dans la mesure où elle est attendue par l'ensemble du collectif de travail, la réunion de restitution finale auprès de la direction de l'entreprise, prend elle aussi une ampleur plus importante que dans l'intervention traditionnelle. La force de conviction des images et des témoignages des opérateurs, dépasse ce que l'intervenant peut généralement retraduire, oralement ou par écrit, lors d'une réunion de restitution à la direction, et cette capacité démonstrative, vient renforcer la démonstration de l'ergonome ou du consultant. D'autre part, la vidéo permet aussi un transfert plus facile des résultats de l'expérience, à d'autres ateliers, d'autres services, voir à l'extérieur de l'entreprise, dans d'autres filiales, ou dans des entreprises qui rencontrent les mêmes problèmes.

Il y a donc bien là, une forme d'anoblissement à la fois, du travail et de la contribution des opérateurs à l'intervention et à l'analyse de leur propre travail. Ils sont contributeurs de changement et reconnus comme tels. Leur souhait de posséder personnellement une cassette du document de restitution témoigne le plaisir qu'ils ont de montrer à leurs proches autant leur rôle dans un processus de changement que leur univers de travail et la place qu'ils y occupent. Ce qui est bien sûr, rarement le cas avec un rapport de restitution écrit. Ces traces audiovisuelles des situations de travail, qui sont aussi de nouveaux vecteurs de la mémoire de l'entreprise, vont forcément laisser une marque, une empreinte dans sa culture, mais pour l'instant, nous n'avons pas encore assez de recul, ni mené assez d'interventions avec l'outil vidéo, pour en mesurer tous les effets.

Dans la mesure, où les résultats de l'intervention sont mieux partagés par l'ensemble des salariés, que dans une intervention classique, nous assistons aussi à une modification du jeu des acteurs sociaux au sein de l'entreprise. Sans doute parce qu'il est plus difficile pour l'entreprise « d'enterrer » une cassette vidéo, qu'un rapport écrit, mais aussi et surtout parce que la mise en visibilité de la contribution des opérateurs, et la construction d'une parole collective, leur donne de l'assurance et une capacité de conviction plus forte.

Enfin pour conclure, nous pensons, que si la vidéo permet de mieux mettre en lumière, de rendre plus lisible, le rôle des salariés comme experts de leur propres situations de travail, elle permettra aussi, dans l'avenir, de faire reconnaître la mobilisation subjective, croissante, des salariés dans leurs situations de travail quotidiennes. Une mobilisation

subjective, qui, plus encore que la parole, est négligée par les directions, et sans laquelle les entreprises ne pourraient jamais atteindre les performances qui sont les leurs.

TRAVAUX ANTÉRIEURS :

René Baratta : « AUCUN RISQUE ! Paroles de compagnons », film de 60 minutes réalisé en 1993 en collaboration avec Francis Dupont, Jean Marie Francescon et Damien Cru, pour le Plan Construction et Architecture, qui a obtenu le prix «Entreprise et Santé 1993» décerné par le Club Européen de la Santé.

René Baratta : « TRAVAIL EN SOLO », film de 26 minutes, et « SENTINELLES DE LA ROUTE », film de 40 minutes, réalisés en 1996 en collaboration avec Michel Berthet, Daniel Bouquet et Damien Cru, pour la Direction Départementale de l'Équipement du Loir-et-Cher. « SENTINELLES DE LA ROUTE » a obtenu une Mention spéciale au Festival du film de Recherche organisé par le CNRS en 1996.

René Baratta et Michel Berthet : « PARLER DES RISQUES SANS EVEILLER LES PEURS », document de restitution vidéo de 60 minutes, réalisé au cours de l'intervention menée dans l'entreprise FORCAST à Thionville, en 1998.

René Baratta : « Filmer le Travail : de quel travail s'agit-il ? » dans la revue Champs Visuels, n° 6, de septembre 1997.

René Baratta : « Le film de recherche sur le travail » dans les actes du colloque « Langage (s) et Travail : Enjeux de formation », organisé en octobre 1998 par l'INRP, le CNAM et le CNRS – Réseau Langage et travail.

Michel Berthet : « Stratégies de prudence, une construction des opérateurs », dans Travail et Changement, mensuel de l'ANACT, n°227, de juin 1997.

Michel Berthet : « Parler des risques sans réveiller les peurs », dans Travail et Changement, mensuel de l'ANACT, n°238, de juin-juillet 1998.

René Baratta : « Paroles au travail, travail de la parole » dans la revue IMAGES Documentaires, n° 37/38, du 2ème trimestre 2000.

Damien Cru : « La fabrication du film AUCUN RISQUE ! Paroles de compagnons », dans la revue Champs Visuels, n° 6, de septembre 1997.

Les «résidus» dans les dialogues professionnels : le cas des facteurs d'un bureau de Poste.

Livia SCHELLER & Yves CLOT

Laboratoire de Psychologie du travail du Cnam

41 rue Gay Lussac 75005 Paris

clot@cnam.fr

scheller@cnam.fr

Mots-clés :

dialogie, autoconfrontation croisée, genre professionnel, prescription collective de l'activité.

Résumé :

Nous voulons aborder le thème de la communication au travail en lui restituant, par un *artifice méthodologique* –l'autoconfrontation croisée- sa dimension *dialogique*.

Il s'agit pour nous de poursuivre et approfondir ce que l'ergonomie française a désigné comme le pivot essentiel de l'analyse du travail : le décalage foncier entre travail prescrit et activité réelle.

Cet approfondissement s'appuie sur le constat que le déploiement du travail réel opéré par les agents dans les milieux stables de travail a sa véritable source et ressource dans le *traitement collectif* qu'il est fait aux tâches prescrites. Il s'agit de mettre en évidence comment les choix subjectifs et collectifs d'approche de l'activité -les gestes techniques, les savoir-faire, les règles implicites- *sont le produit de l'histoire du milieu de travail* concerné par l'analyse.

Nous voulons faire émerger, par une démarche méthodologique appropriée, les "résidus" indiquant la dynamique de ce "traitement".

Dans le cas de cette communication, ce sont les résultats d'une recherche effectuée dans un bureau de Poste avec des facteurs -à la demande de la direction de la Poste Ile-de-France- qui nous fournirons les matériaux nécessaires à expliciter nos propos. Une séquence filmée de dialogues professionnels sera au centre de notre communication.

Il s'agit pour nous de considérer le milieu de travail où s'inscrit tout sujet comme **un genre professionnel**, c'est-à-dire un ensemble de normes implicites, de règles non écrites, de manières de faire ou de pas faire qui soutiennent l'expérience subjective et collective des travailleurs dans une situation donnée.

Une démarche méthodologique -celle basée sur **des autoconfrontations croisées-** peut redonner voix et visibilité aux dynamiques à l'origine d'une telle réorganisation du prescrit.

Notre but est de montrer comment la reconnaissance par les agents eux-mêmes et par leur encadrement des formes auto-produites d'organisation de l'activité, aboutissant à une mobilisation réelle de l'intelligence collective, transforme en même temps les impasses repérées dans l'activité.

L'amplitude d'approches du thème «communication et travail», oblige à intercaler entre les deux mots une préposition qui la limite. Nous retiendrons une forme spécifique de communication : *la communication sur* le travail, en optant tout d'abord pour un cadre d'action, celui d'une co-analyse de l'activité réunissant une équipe de chercheurs et un collectif d'agents. Ce cadre s'inscrit dans une perspective épistémologique - une psychologie du travail dont l'action est chaque fois située - ayant comme objet et comme visée le développement des situations traversées. Pour cela, nous l'avons étoffé d'une posture méthodologique qui assigne à des dialogues professionnels centrés sur l'activité de travail la possibilité de dévoiler et de développer les formes collectives d'auto-organisation d'un milieu donné.

Le concept de dialogie est à la source du dispositif méthodologique dont nous voulons rendre compte ici. Suivant Bakhtine, tout discours est le *scénario* d'un certain événement (Bakhtine, 1926/1981). Il met en scène des sujets qui, en prenant la parole, en sollicitent d'autres pour la comprendre et pour y répondre. Comme on le verra plus loin, c'est l'énonciation comme production d'une nouvelle compréhension par les réponses suscitées chez l'autre qui va mobiliser la situation particulière traversée par les dialogues. La situation concrète de l'énonciation -la partie extra-verbale incluant l'espace et le temps, l'objet et le thème de l'énoncé, le rapport des locuteurs à ce qui se passe- est indissociable du dialogue produit. Cet échange ne peut pas, alors, être interprété en faisant l'impasse sur le contexte qui l'a permis -comme c'est le cas, par contre, dans l'analyse linguistique. Nous considérons réducteur aussi le fait d'envisager un tel échange comme une «transmission» ou un «traitement» d'informations sur un thème donné. L'un et l'autre sont certes des fonctions possibles de la communication, mais non leur essence. S'il y en a une, elle est éventuellement repérable dans les *résidus* (1) issus des dialogues sollicités autour d'un même thème par des interlocuteurs animés d'intentions, dont le fond commun n'est que celui de vouloir *comprendre*, ensemble, la situation abordée pour pouvoir *répondre* ainsi du point de vue des uns et des autres.

Ces *résidus* peuvent être saisis dans l'après coup. Dans l'exemple que nous allons présenter -un service de la distribution-courrier d'un bureau de Poste- ils peuvent être reconnus dans le renouveau des formes d'auto-organisation collective du milieu de travail. Le processus dialogique mis au service de l'analyse collective de l'activité a permis la découverte de *l'affaiblissement* de la puissance normative du collectif de travail, marqué aussi par la perte des formes auto-réglées de transmission du métier. Cette découverte a stimulé une tendance que nous considérons propre à toute instance collective affrontée à une tâche partagée : le désir de chacun d'élargir son rayon d'action, en reprenant la main sur la structuration de ses normes.

Les impasses de l'activité comme impasses du collectif de travail, au travers des dialogues professionnels d'une factrice expérimentée et d'un jeune rouleur.

Une factrice avec une ancienneté de 22 ans et un jeune rouleur, rentré dans le bureau de poste depuis seulement trois mois, commentent les scènes de travail de l'un et de l'autre. Leur dialogue -que nous avons reproduit plus loin - n'est qu'une étape du dispositif que

(1) On reviendra sur ce problème en conclusion

nous avons mis en place avec un collectif de facteurs et de guichetiers d'un bureau de Poste de la banlieue parisienne. Ce dispositif avait pour but une analyse commune de l'activité de distribution, permettant de mieux comprendre la généalogie de «l'aptitude» au métier de facteur et de guichetier (2).

Nous avons convenu avec les agents de la nécessité de cette compréhension, en leur spécifiant la demande de la Direction de la Poste qui se préoccupait de l'augmentation du taux d'*inaptitude* de son personnel, notamment dans les métiers cités. En coopération avec les ergonomes du CREAPT, nous avons émis l'hypothèse que l'énigme de l'inaptitude avait plus de probabilités d'être éclaircie à partir de l'analyse de l'activité dans sa complexité et dans son déroulement réel, qu'en suivant le fil des pathologies ou des difficultés psychologiques manifestées par les agents déclarés inaptes ou considérés comme tels.

Pendant trois mois, nous nous sommes familiarisés avec le travail. Et ce, en suivant les tournées de plus de la moitié des facteurs du bureau grâce à des bicyclettes de la Poste mises à notre disposition. Ce n'est que dans un deuxième temps, à la suite de nos observations et des questions que nous avons posées, qu'un collectif de travail s'est mis en place pour aborder la deuxième phase de la méthode d'analyse : l'auto-confrontation croisée (3).

Trois facteurs -la factrice avec une ancienneté de 22 ans (Mme J.) et le rouleur avec trois mois d'ancienneté (Mr. C.), dont on lira les propos dans un cours extrait tiré de leurs auto-confrontations, plus un facteur avec 7 ans de métier (Mr. G.)- ont accepté de prendre l'une de leurs journées de travail comme matériau de base pour l'auto-confrontation.

Nous les avons filmés à des périodes différentes, en prenant pour chacun l'ensemble de la journée de travail : de l'arrivée au bureau à 6h15, jusqu'aux dernières tâches (les formalités concernant le retour du courrier recommandé et les éventuels "restes" de la tournée), à environ 13h30. En ce qui concerne le rouleur, notre journée de travail commune, commencée là aussi à 6h15, s'est terminée après 16h.

Dans l'extrait que nous allons reproduire, c'est l'activité du rouleur qui est au centre des échanges. Des images le montrant particulièrement hésitant face au casier de tri, ont déjà suscité chez la factrice le souvenir de ses propres embarras, lorsqu'elle en était à ses débuts dans le métier, mais elles lui ont rappelé aussi les astuces qu'elle avait conçues pour se sortir des difficultés du tri (4).

Il est 11 heures, et le rouleur est resté le seul agent dans la salle, encore aux prises avec la confection de bottes de courrier. Tous ses collègues sont déjà sortis en tournée depuis au moins une heure et demie.

(2) Voir Clot, Y., Scheller, L., Caroly S., Millanvoye, M., Volkoff, S. (2000) «*Le travail du genre professionnel comme contribution à la genèse de l'aptitude*» édité par la Mission de la Recherche de la Poste

(3) Pour une description détaillée de la démarche méthodologique des auto-confrontations croisées nous renvoyons aux deux articles suivants : Clot, Y. D. Faïta : Genres et styles en analyse du travail. Concepts et méthodes, " *Travailler*" n° 4, Mars 2000.

Clot, Y., Faïta, D., Fernandez, G., Scheller, L., (2000) Les entretiens en auto-confrontation croisée : une méthode en clinique de l'activité. *Pistes*, n° 2, www.unites.uqam.ca/pistes

(4) voir à ce propos l'article «Comment la pensée se réalise dans l'activité de travail», L. Scheller & Y. Clot, à paraître dans les actes du séminaire «Comprendre que travailler c'est penser», aux éditions Octarès, en automne 2000.

Mme J : Tout seul ! perdu ...(*elle sourit*).

M.C. : De plus en plus...

Chercheur : Qu'est-ce que ...ça fait quand on laisse le rouleur derrière,... on ne peut rien faire ?

Mme J : Ben , quelque part, c'est sûr que ça fait mal au cœur, mais quelque part, *il y a le pour et le contre*, parce qu'enfin, moi, je le vois comme cela, maintenant : il y a certaines personnes, plus on les aide, moins elles vont réussir à s'en sortir, parce qu'on est tous passé par là... Jusqu'au jour finalement où il y a une prise de conscience et on se dit : ça suffit, je me calme, je m'énerve plus, je partirai peut-être la dernière, mais un jour ça va s'améliorer. C'est sûr pour nous, c'est embêtant, mais on est tous passé par là. Chez certaines personnes, plus on va les aider, moins elles vont s'en sortir. Alors, c'est sûr, au départ, les petits jeunes quand ils arrivent et tout ça, c'est comme un genre de test. Il y en a qui vont paniquer dès le départ, et tout ça. On va leur filer un coup de main. Il y en a qui n'arrivent jamais à s'en sortir. L. quand il est arrivé... mais L., on l'a aidé pendant des mois et des mois. Et ben, plus on l'aidait plus il était perdu. C'est comme un genre de petit test, quand on panique un bon coup avant, c'est malheureux à dire, mais là on va leur donner un coup de main, leur classer une ou deux rues, mais faut pas que cela devienne systématique non plus parce qu'après, il y a certaines personnes qui y prennent vite goût, qui s'habituent vite et qui vont ... bon après, c'est un travail individuel quand même.

M.C. : Ben, oui...(*en soulevant le sourcil...*)

Mme J : Donc après on en prend vite goût. Chez certaines personnes, il y a de l'abus, mais c'est...

On est tous passés par là. Je me souviens, il y a vingt ans, je paniquais à mort, c'était affreux...

Chercheur : Vous voyez ça comme ça, vous ?

M.C. : C'est un peu juste effectivement ce que tu dis, mais... il y a l'autre côté, tu disais que c'était à double tranchant. J'ai entendu un côté mais...

Mme J : L'autre côté c'est que si tu en as marre d'être comme ça d'être le dernier, et puis tu paniques, parce que c'est intérieur. Tu peux pas paniquer devant tout le monde, ni rien du tout. A un moment tu penses que, ah, ben ça, je pars le dernier, mais je vais y arriver et demain cela ira mieux, et le surlendemain, je...

M.C. : Ben disons que quand t'es sur une tournée pendant un certain temps, ok, mais quand tu changes tous les deux jours, comment veux-tu faire ?

Mme J : Ah, ben là...(*hésite*) Moi, je ne changeais pas tous les deux jours non plus. C'était pas la même façon...

M.C. : Je sais pas... Depuis combien de temps, vingt-deux ans ? Je sais pas s'il y a vingt-deux ans, il y avait autant de courrier que ça.

Mme J : ...Les tournées étaient plus longues !

M.C. : Les tournées étaient peut-être plus longues... Je ne sais pas du tout comment c'était il y a vingt deux ans, mais c'est vrai qu'il y a de la quantité. Tout ce qu'il y a comme publicité , ça existait pas autant que ça.

Mme J : Et puis, il y avait une solidarité qu'il n'y a pas maintenant. Maintenant, même nous, on est obligé de toute manière de baisser les bras, parce qu'à la limite, ce serait toujours nous. Il y a ceux qui rentrent à midi et ceux qui rentrent plus tard qui donnons

un coup de main... Bon, on va lui filer un coup de main, mais on a plus de boulot, et c'est vrai qu'on finit plus tard, on finit après les autres, et c'est pas normal que ce soit toujours les mêmes qui aillent aider. Il y a quelques années, tout le monde filait un coup de main, tout le monde prenait au moins une case, ou deux cases, cela nous coûtait quoi ?, cinq minutes, ça l'avancéait, ça nous retardait pas plus, tandis que maintenant, ça se fait plus, c'est la compétition.

M.C. : La compétition, oui.

La séquence qui fait démarrer ce dialogue rend compte, par l'image, de la solitude dans laquelle se trouve le jeune rouleur, à un moment donné de la journée de travail. Au sourire quelque peu compatissant de la factrice, suit la question du chercheur, qui l'interroge sur les impressions suscitées par une telle vision de «l'incompétence» initiale de son jeune collègue. Si le malaise est énoncé «*c'est sûr que ça fait mal au cœur*», d'autres propos sont appelés comme pour en endiguer les effets. «*Il y a le pour et le contre*», dit la factrice : la souffrance causée par ce trop d'«incompétence» n'a, selon elle, qu'à devenir moteur de son dépassement. Deux souvenirs sont mis au service de cet argument : d'une part le rappel d'expériences d'entraide malheureuses ayant abouti à une sorte de «passivation» des collègues aidés ; d'autre part le souvenir d'une épreuve partagée qui constitue l'initiation commune à l'apprentissage du métier.

Le raisonnement semble pertinent et suffisamment argumenté : le jeune interlocuteur ne signale que par un mouvement des sourcils ce qu'on peut alors imaginer comme la trace *non dite* d'une résistance aux propos de la collègue plus ancienne. Le chercheur se charge alors de solliciter une réaction plus explicite du jeune rouleur. Celui-ci est resté, dans les faits, dans l'attente d'une suite aux propos initiaux de la factrice : «*il y a le pour et le contre*», avait-elle dit. Il lui semble avoir juste entendu des arguments justifiant le «pour» de la situation commentée, c'est-à-dire que s'il est seul et lent dans son travail, c'est normal, comme il est normal que d'une telle difficulté, ce soit à lui seul de s'en sortir. L'attente de *l'autre face de l'énoncé*, du «contre» que la factrice ne sait pas justifier, va nourrir sa résistance. La factrice a beau lui rappeler les lois de l'initiation : il lui oppose le réel de sa situation actuelle, dans ce bureau de Poste-là. Il ne peut pas apprendre grâce à l'expérience répétée des tournées, car il ne peut pas s'arrêter sur une tournée le temps suffisant pour s'en rappeler les difficultés, les particularités, les astuces mises au point par le titulaire. La factrice est interpellée par cette difficulté qu'elle avait éludée dans son argumentaire. «*Moi, je ne changeais pas tous les deux jours non plus...*». La réduction à minima des effectifs conduit les agents sur un quartier sans pouvoir bénéficier d'une formation suffisante, ni de «doublures» qui servaient autrefois aux anciens pour transmettre les premières ficelles du métier aux nouveaux arrivés. Mais le dialogue ouvre sur autre chose, au delà du souvenir d'un «avant» où les conditions de travail étaient en partie facilitées par des effectifs moins «serrés» qu'aujourd'hui. «*Et puis il y avait une solidarité qu'il n'y a pas maintenant. Maintenant même nous on est obligé de baisser les bras (...) Il y a quelques années, tout le monde filait un coup de main, tout le monde prenait au moins une case, ou deux cases... tandis que maintenant, ça se fait plus, c'est la compétition...*»

LES RÉSIDUS DES DIALOGUES SUR L'ACTIVITÉ, DANS LE RENOUVEAU DES FORMES DE COOPÉRATION COLLECTIVE.

Il nous faut replacer cet échange dans son contexte, pour en comprendre non seulement le sens implicite, mais aussi celui qui a pris forme dans la suite.

La mise en dialogue de l'activité de distribution s'est faite en suivant deux axes principaux, dans l'échange entre les anciens, entre un ancien et un rouleur, puis dans le collectif rassemblé :

Le premier axe a pris en compte la construction subjective des modes d'approche des différentes tâches de la distribution, à partir d'une expérience permise par l'ancienneté. Les

commentaires des deux agents *titulaires* lors des auto-confrontations (Mme J. et M. G.) ont tout d'abord fait référence aux modalités personnelles de traitement des diverses phases de l'activité -tri général, coupage, piquage puis tournée. Ensuite, les apports subjectifs ont été rapatriés dans la description d'une maîtrise de l'activité qui, même nourrie de "trouvailles" différentes, d'arrangements personnalisés, apparaît traversée par les mêmes soucis et traitée, comme le diront dans leurs auto-confrontations les deux titulaires, avec les mêmes "méthodes de travail".

Ici, c'est donc le métier comme ensemble de choix validés par l'expérience qui a été au centre du dialogue. C'est notamment autour de ces choix que l'on verra émerger " la mémoire impersonnelle " du *genre professionnel*. Par ce terme nous définissons **l'instance informelle qui détermine et stabilise les «obligations» que partagent ceux qui travaillent pour arriver à travailler, souvent malgré tout, parfois malgré l'organisation prescrite du travail.** (Clot, 1999 ; Clot ; Faïta, 2000)

Le deuxième axe a pris en compte essentiellement les formes de transmission de l'expérience en montrant surtout ses obstacles, apparemment nombreux dans la phase actuelle. Les dialogues entre la factrice titulaire et le rouleur ont fourni le matériau pour une meilleure compréhension des dynamiques et des apories de l'apprentissage du métier.

C'est notamment autour du document vidéo montrant les "embarras" du jeune rouleur face aux tâches et aux règles du métier que le collectif des facteurs - en reprenant les discussions autour des séquences filmées et des dialogues entre leurs collègues- a pu mieux formaliser les obstacles pesant sur le déroulement de l'activité. On pourrait dire que les difficultés visibles du rouleur ont rappelé aux facteurs plus anciens non seulement les épreuves essuyées et surmontées grâce à l'expérience et à la pratique, *mais aussi l'évidence de l'affaiblissement des formes de coopération qui autrefois soulageaient ces difficultés.*

Nous avons soutenu dans notre introduction que l'essence de la dialogie -forme la plus représentative de la communication verbale- ne peut être comprise qu'aux travers des *résidus* qu'elle laisse dans les situations abordées. Ces «restes» sont intelligibles en tant que transformations plus ou moins visibles de la situation de travail, permises par la reprise d'une activité réflexive sur celle-ci. Dans les conditions ordinaires d'échange dialogique, par exemple dans les discours ponctuant une journée de travail quelconque, ces «résidus» ne sont pas identifiables, car trop dilués dans des interactions spontanées, se perdant ainsi dans les «discours intérieurs» de ceux qui les vivent. Dans le travail ordinaire, on ne fait pas toujours quelque chose de ce qui est dit en cours d'activité. Dans le cas qui nous occupe, en revanche, le dispositif méthodologique, en organisant un échange dialogique durable, a permis de maintenir sur un plan plus manifeste les contenus de pensée mobilisés dans et par les auto-confrontations. Les «résidus» sont, du coup, retravaillés. Les dialogues intérieurs redeviennent extérieurs.

D'une part, l'axe des échanges sur les méthodes communes de travail -mises en évidence par la confrontation des deux facteurs anciens et reprises par la suite par le collectif des facteurs- a raffermi la conscience des agents que le métier est fait d'une construction minutieuse de gestes professionnels incorporés, d'accommodations du règlement au contexte, bref, *d'un fond partagé de repères signalant la présence de cette instance auto-normative que nous appelons genre professionnel.*

D'autre part, la confrontation avec les images de la journée du rouleur, mais surtout avec

les *questions* qu'il a su et pu poser, ont montré à l'ensemble des pairs et à l'encadrement que quelque chose avait été perdu de ce fil commun qui amortissait autrefois les difficultés du métier, en inscrivant en même temps les nouveaux dans un cadre structurant.

EN CONCLUSION

La dialogie instaurée d'abord dans les auto-confrontations, puis dans des discussions réunissant la majorité des agents et aussi l'encadrement, a été moteur de développement : elle a su transformer des affirmations *discutables* -car souvent en décalage vis-à-vis de l'expérience vécue de ceux qui les écoutaient- en *questions à discuter*. C'était le cas pour le problème de l'entraide envers les rouleurs -réduite à n'être qu'une disponibilité ponctuelle, une aide palliative, de quelques agents envers leurs collègues novices, au lieu d'un «outil» de transmission des ficelles du métier. C'était aussi le cas de l'adaptation du règlement à l'activité réelle des agents, adaptation contestée dans un premier temps par l'encadrement, et à la fin reconnue comme une nécessité à organiser par des critères discutés collectivement. C'était enfin le cas d'une amorce de critique vis-à-vis d'une valeur qui avait fait irruption dans le *genre* du bureau en question : la rapidité entendue comme compétition. Certains agents ont pu l'interpréter comme une démission de la coopération entre pairs, presque comme une alternative aux coups de main systématiques prêtés autrefois aux débutants. La remise au travail de l'intelligence collective a permis l'élaboration de quelques réponses : des nouveaux postes de facteurs de secteur ont été créés, avec la tâche de réduire, en concertation avec les titulaires, la difficulté d'accès aux tournées de ceux-ci pour les rouleurs. La charge de travail a été répartie plus équitablement entre les tournées, grâce à la création de deux nouveaux quartiers, les agents ayant pu en montrer à leur direction la nécessité. Bref, le collectif a mobilisé ses ressources pour redessiner les traits essentiels de l'activité réelle.

La ré-dynamisation du processus dialogique dans les situations de travail est pour nous plus qu'une démarche méthodologique. C'est un champ vivant, montrant que l'activité *réelle* de tout sujet au travail est le produit d'une *interprétation active*, donc toujours particulière, des tâches à réaliser, *véhiculée à son tour par des énoncés produits et développés dans et par l'histoire du milieu de travail de ce sujet*.

Bakhtine le dit à sa façon : «L'énoncé n'est jamais le simple reflet ou l'expression de quelque chose d'existant avant lui, donné et tout prêt. Il crée toujours quelque chose qui n'a jamais été auparavant, qui est absolument nouveau et qui est non réitérable ; qui, de plus, a toujours rapport aux valeurs, à la vérité, au bien, au beau, etc. Mais cette chose n'est jamais créée qu'à partir d'une chose donnée. Le donné se transfigure dans le créé. » (1984 p.329)

BIBLIOGRAPHIE

BAKHTINE (Volochinov) M., 1926, Le discours dans la vie et le discours dans la poésie in

Communiquer sur le travail par la vidéo

Michel SAILLY

RENAULT S.A.,

Direction Centrale des Ressources Humaines

Service 0814

6, Place Bir-Hakeim,

92109 BOULOGNE BILLANCOURT

Tél. 01 41 04 32 27

Fax 01 41 04 33 47

michel.sailly@renault.com

Mots-clés :

Vidéo - Représentation du Travail - Interviews - Ingénieurs - Formation

Résumé :

L'entreprise communique régulièrement en utilisant la vidéo. Cet outil est utilisé par l'ergonome pour présenter des démarches ou comme support pédagogique en formation. Récemment, une vidéo a été réalisée sur les activités de montage pour une présentation à l'ensemble des architectes ayant en charge la conception du produit et devant intégrer les conditions de fabrication, en vue d'une conception intégrée produit-process. Nous explicitons ci-après, et soumettons à la discussion, les trois thèmes suivants : la représentation du travail qui peut être transmise à partir d'un tel outil, l'enjeu de la coopération entre l'ergonome et le réalisateur, et l'usage qui peut en être fait par les ingénieurs.

LES OBJECTIFS D'UNE COMMUNICATION PAR LA VIDÉO

L'entreprise recourt régulièrement à la réalisation de vidéos à usages internes pour présenter une politique (industrielle, commerciale...), une démarche de projet de lancement de véhicule, ou encore pour sensibiliser les managers et personnels concernés sur un problème particulier.

Dans le cadre de l'action ergonomique, trois types d'outils ont été réalisés, couvrant trois principales intentions :

- un outil de communication sur la fonction sociotechnique,
- un outil pédagogique pour les actions de formation en ergonomie,
- un outil de sensibilisation de l'ingénierie pour la conception produit-process.

La vidéo sur la fonction sociotechnique a été réalisée à l'issue du projet d'industrialisation de la Clio 2. Elle visait à sensibiliser plus largement l'ingénierie sur l'importance de cette fonction sociotechnique dans le déroulement des projets. Elle permettait de repérer comment de multiples acteurs sont amenés à intégrer la dimension exploitation, et donc certaines caractéristiques du travail en fabrication. Si la question du travail est présente, ce type d'outil n'est toutefois pas destiné à communiquer sur le travail.

Les deux autres outils visent plus explicitement la communication sur le travail, dans deux cadres différents.

Une première vidéo a été réalisée en 1990, avec l'objectif d'en faire un outil pédagogique pour les formations ergonomiques ; formations visant l'acquisition d'une capacité à utiliser la méthode Renault d'analyse ergonomique des postes de travail. Cette vidéo, a été réalisée en interne, sur un poste de travail d'un site de la mécanique. Elle intégrait une mode d'observation de l'activité de travail, et une interview de l'opérateur et du chef d'UET (premier niveau de management). Elle a permis de fournir une certaine représentation du travail aux nombreuses personnes en formation. Nous devons toutefois attirer l'attention sur le fait qu'une telle vidéo ne peut rendre compte correctement de la variabilité du travail, de toutes les difficultés rencontrées par les opérateurs, et encore moins des différentes stratégies opératoires mises en œuvre.

D'autres enregistrements sur l'activité de travail au montage ont été effectués à la fin de l'année 1998, en faisant appel à un réalisateur extérieur à l'entreprise. Deux vidéos en ont été produites, la première au début de l'année 1999, comme outil pédagogique pour les formations ergonomiques, la deuxième, comme outil de sensibilisation de l'ingénierie. C'est sur la base de ces deux dernières réalisations, et notamment de la vidéo de sensibilisation que nous voudrions apporter une contribution sur le thème de la communication sur le travail.

UNE SUBSTITUTION POSSIBLE AU CONTACT DIRECT AVEC LE TERRAIN

La démarche d'aller sur le terrain reste l'exception pour nombre de techniciens et ingénieurs, mais surtout pour les architectes, c'est à dire ceux qui conçoivent le produit. La réduction des délais de développement des produit-process et la charge de travail sont avancés comme motifs principaux. Dans le contexte de moindres contraintes de temps des années 1989-91, il avait toutefois été aussi difficile d'associer des ingénieurs produit dans les diagnostics sociotechniques de situations de référence que nous organisions sur le site qui devait recevoir le nouveau moteur.

Face à la difficulté pour les concepteurs d'aller sur le terrain, il est très utile de remonter des éléments du travail à travers une vidéo. Cette manière de procéder a plusieurs conséquences :

- un très grand nombre de personnes peut être touché par la vidéo, c'est à dire qu'il peut y avoir une très forte démultiplication de la représentation qui est donnée sur le travail,
- la représentation qui est donnée du travail se fait à partir d'un nombre restreint de situations de travail,
- la qualité de la réalisation prend une grande importance, tant sur le fond concernant les images et les interviews, que sur la forme, c'est à dire le montage.

L'enregistrement vidéo suppose une préparation plus forte de ce que l'on veut observer et du questionnement des exploitants. On peut voir et entendre sur une vidéo ce que l'on ne verrait pas ou n'entendrait pas lors d'une « visite classique » sur le terrain. La vidéo peut ainsi être un outil qui permet à l'ergonome de faire passer des messages ciblés sur l'activité de travail.

UNE MODALITÉ DE REPRÉSENTATION DU TRAVAIL

On doit toutefois se poser la question de savoir si les images et les interviews ainsi transmis constituent une représentation satisfaisante de la réalité.

Pour une vidéo, comme lors d'une observation de l'activité réelle en vue de son analyse, la prise d'informations est guidée par les buts recherchés. La prise de vue pour la réalisation d'une vidéo peut tout à fait être orientée vers l'objectif recherché par l'ergonome. Avec la vidéo, on peut par exemple mieux faire percevoir certains mouvements : des appuis sur la pointe des pieds, des piétinements, des positions du dos en relation avec la position des bras et des avant-bras, des sollicitations au niveau des cervicales, des cambrures du dos,...

La personne qui visionne la vidéo procède à un second type d'interprétation de la réalité. Le réel est ainsi transformé deux fois, pour ne pas dire trois fois : par l'ergonome, par le réalisateur, par l'utilisateur de la vidéo.

La parole des exploitants telle qu'elle s'exprime dans la vidéo procède aussi d'une certaine transformation entre ce que pensent ou voudraient exprimer les interviewés et ce qui est dit et retenu dans la vidéo.

Le rôle du réalisateur est déterminant pour obtenir une expression aussi vraie que possible sur ce que pensent les opérateurs et les chefs d'UET (premier niveau d'encadrement) à propos du travail, sur la manière dont ils rendent compte des difficultés rencontrées et des stratégies opératoires mises en œuvre.

Tout autant que l'ergonome, le réalisateur est guidé par la recherche du parler vrai. Son expertise dans l'interview des personnes le rend même plus attentif à certaines expressions. Il est particulièrement sensible, par exemple, aux écarts entre l'expression des opérateurs et celle des chefs d'UET.

LE RÉSULTAT D'UNE COOPÉRATION ENTRE ERGONOME ET RÉALISATEUR

L'ergonome et le réalisateur sont amenés chacun pour ce qui les concernent à donner une certaine représentation de la réalité.

Le réalisateur suit au principal les préconisations de l'ergonome qui est le client lors de la réalisation de la vidéo, mais il amène aussi sa propre expertise, son point de vue sur la réalité observée.

La coopération se joue à deux phases différentes : lors de la prise de vues et de la réalisation des interviews sur le terrain d'une part, et lors de la réalisation du montage d'autre part.

Sur les prises de vue, le réalisateur répond autant que possible aux demandes de l'ergonome, en devant gérer les contraintes d'espace, et en s'attachant à interférer aussi faiblement que possible sur les modes opératoires, notamment les déplacements de l'opérateur et les gestuelles.

Pour les interviews, le contenu des questionnements est orienté par l'ergonome, mais il revient au réalisateur de conduire l'interview. Le résultat, en l'occurrence très satisfaisant, relève de la compétence professionnelle du réalisateur et de sa bonne compréhension de la demande de l'ergonome.

Sur le terrain, la coopération entre le réalisateur et l'ergonome est très forte. En retrait, l'ergonome suit sur un écran les prises de vue et écoute par microphone le contenu des interviews. C'est ensemble que le réalisateur et l'ergonome décident d'accepter dans l'état ou de poursuivre. Au-delà des propres préoccupations de l'ergonome, le réalisateur s'intéresse particulièrement à la qualité des images ou interviews en se projetant systématiquement sur la phase de montage, car il ne sera pas question de retourner sur le terrain. Le montage de la vidéo est un deuxième moment fort de coopération sur la conception générale de la vidéo et sur les images et interviews qui seront retenues. C'est un moment d'échange extrêmement riche où le réalisateur marque sa volonté de déformer le moins possible la réalité et où l'ergonome se préoccupe de la manière dont les images et les paroles pourraient être perçues et interprétées par les ingénieurs.

Il en sort un produit ou d'aucuns dans l'entreprise s'accordent à considérer qu'il donne une bonne représentation du travail.

L'UTILISATION DE LA VIDEO PAR L'INGÉNIERIE

La vidéo est actuellement utilisée par deux ingénieurs process, dans le cadre d'un large plan de formation d'environ 500 architectes. L'objectif de cette formation est de favoriser une meilleure intégration produit-process par ces architectes.

L'un de ces ingénieurs a suivi la session particulière de formation en ergonomie que nous avons organisée avec l'université d'Orsay. Le deuxième a une pratique de l'ergonomie à partir des méthodes et outils utilisés par Renault.

La petite partie de sensibilisation à l'ergonomie intégrée dans cette formation est ainsi confiée à des ingénieurs. Nous avons préparé ensemble le contenu de cette partie, mais nous ne maîtrisons pas in fine le message diffusé auprès des 500 architectes. Ceci nous renvoie à deux autres réalités dans la communication sur le travail :

- premièrement, les ergonomes ne sont pas les seuls, loin de là à parler sur le travail,
- deuxièmement, les ergonomes ne sont pas les seuls à parler d'ergonomie.

La vidéo ne rend compte de l'ergonomie que par la manière dont on donne une représentation du travail. Au regard des considérations précédentes, la vidéo devient un précieux outil, en fournissant une manière de regarder le travail à ceux qui, sans être des ergonomes, sont aussi chargés de parler du travail.

Les animateurs de la formation des architectes nous ont fait un retour très positif sur l'appréciation de cette vidéo par les architectes. Pour certains d'entre eux, c'était effectivement la première occasion qui leur était donnée de se rendre compte de ce qu'est l'activité de travail au montage. La qualité intrinsèque de la vidéo, tant des interviews, que des images sur les modes opératoires et les postures est mise en avant dans cette appréciation.

Nous avons toutefois voulu aller au delà de cette impression très favorable, en proposant un questionnaire d'évaluation aux architectes ayant participé à la formation. Il s'agit en particulier de repérer les changements que cette vidéo a pu provoquer sur leur perception de l'activité de travail au montage. Nous devrions être en mesure d'en présenter les résultats au congrès.