

Du travail des valeurs à la transformation des activités sociales : Quelle actualisation du principe « par et pour tous » ? ¹

DOMINIQUE EFROS

Les problèmes d'organisation collective et de vie au travail des personnes travaillant dans ce qu'on appelle aujourd'hui une « entreprise de l'économie sociale et solidaire » ne sont pas nouveaux. Nous savons que l'adoption de statuts juridiques spécifiques est une condition nécessaire mais non suffisante pour garantir l'exercice d'une « démocratie participative » (Chanial et Lavelle, 2000). Nous pouvons aussi remarquer que l'utilisation des notions « démocratie » et « participation » est ambiguë à propos d'un travail rémunéré par des salaires (Efros, 2002). Notre objectif ici est de discuter une proposition que l'on considère comme un axiome de base : concevoir un « autre agir économique » n'est possible qu'en inventant, aussi et en même temps, un « travailler autrement » ; or expérimenter d'autres façons de travailler n'est à son tour possible que si l'on y associe les principaux concernés.

Nous partirons de la question générale suivante : « comment associer les salariés à la conception, l'organisation et à la gestion de leur propre travail pour qu'ils puissent travailler autrement ? ». La conception d'un travail est loin d'être une question d'ordre purement technique comme l'ont montré les résistances ouvrières aux principes d'organisation du travail selon les préceptes de F.W. Taylor. En tant qu'activité humaine, le travail engage l'être humain dans sa totalité. Le concept d'activité utilisé dans une perspective anthropologique et philosophique pointe le fait que la Vie est activité et qu'elle est une lutte permanente contre « l'inertie et l'indifférence » (Canguilhem, 1966). C'est un processus dynamique qui tente d'articuler la prise en compte des limites inhérentes à toute forme de normalisation et la saisie des nombreuses opportunités pour vivre en dépit de toute forme rigide d'hétérodétermination (Schwartz, 2006). Dans le travail ainsi conçu comme activité, il y aura toujours un écart entre la conception, l'anticipation et l'activité déployée en situation réelle pour réaliser le travail. Cela signifie aussi que les valeurs énoncées en termes d'orientation politique se matérialiseront de différentes façons au moment de la mise en œuvre des actions concrètes, y compris de manière contradictoire relativement à leur intentionnalité. Autrement dit, travailler n'est jamais simple. L'analyse des activités de travail est nécessaire pour comprendre le travail et concevoir des méthodes de gestion et d'organisation du travail « innovantes » et donc par définition « différentes ».

Pour développer cette proposition, nous allons partir de l'exemple d'une « entreprise » syndicale particulière qui a produit de nombreuses « innovations sociales » en matière de conditions de vie au travail et de vie dans la société salariale. L'« innovation sociale » est comprise ici comme approche pratique mise au point pour améliorer une situation ou solutionner un problème social, et qui a fait la preuve de son utilité sociale (Lévesque, 2007). Après avoir décrit l'origine de cette expérience, ainsi que la gigantesque entreprise sociale qui en a résulté, nous interrogerons les façons de penser les transformations de cet « organisme » et la manière dont des salariés ont été sollicités pour contribuer à ces transformations. Nous verrons que pour « associer » des salariés à la conception d'un changement, l'usage du principe de consultation ne garantit pas l'expression du personnel ; la création d'un espace de paroles et de réflexion sur l'activité de travail est nécessaire pour élaborer et formuler cette expression.

¹ Texte basé sur une communication au 6^{ème} congrès du réseau international « Développement Régional et Local du Travail », *Innovations sociales et travail*, 12-14 juin 2008, Université du Québec à Montréal. Publié sous le titre « From working on values to transforming social activities : how to update the principle of "by and for all " » chez P. Lang en 2009.

Une Expérience d'Action Syndicale multiforme

L'histoire du syndicalisme dans la branche des industries électrique et gazière débute en 1890, avec les premières revendications pour la « municipalisation » du service du gaz et la création d'un statut unique pour tous les salariés du secteur. La loi d'avril 1946 consacrera ces aspirations par la nationalisation des entreprises privées et la création d'une « entreprise publique à caractère industriel et commercial » composée de deux établissements : électricité de France (EDF) et gaz de France (GDF). L'expérience syndicale s'y est donc forgée dans la durée, dans des formes du conflit salarial variant selon la situation : production d'un bien économique ou fourniture d'un « service public ».

L'action syndicale des électriciens et des gaziers se particularise aussi par sa conception des objectifs syndicaux. Le « syndicalisme à bases multiples » développé dès la fin des années 1920 par le courant minoritaire « unitaire », suite à la scission interne à la Confédération Générale du Travail, cherche à agir sur la vie des salariés au travail et dans la société (Dreyfus, 2002). Le syndicat doit défendre les intérêts des salariés en matière de salaires et de conditions de travail, il doit aussi organiser la solidarité en cas d'accident, maladie ou décès et développer l'éducation populaire. C'est donc une synthèse entre un syndicalisme délégué menant des actions revendicatives et un syndicalisme de « services » visant à prendre en charge les besoins sociaux du monde du travail. Concrètement cela se traduira par un investissement syndical dans des domaines d'action qui étaient soit du ressort du mutualisme, soit des « œuvres sociales » patronales, tout en prolongeant l'héritage des mouvements d'éducation populaire.

Cette conception de l'action syndicale sera inscrite dans la loi de nationalisation de 1946 qui définit par le détail « le statut national du personnel des industries électrique et gazière », statut particulièrement « innovant » du point de vue du salariat. La sécurité de l'emploi et la solidarité y sont inscrites, dont l'octroi d'aides financières en cas de congés maternité ou de maladie de longue durée, ou bien l'abandon du principe de retraite par capitalisation au profit d'un « salaire d'inactivité » équivalant à 75 % du dernier salaire. Les relations de négociation entre organisations syndicales de salariés et direction sont rendues obligatoires, les salariés siègeront au conseil d'administration de l'entreprise et dans diverses commissions. La réduction des écarts salariaux est concrétisée par l'adoption d'une grille hiérarchique unique à partir d'un salaire de base négocié entre direction générale et syndicats ; le ministre de tutelle peut être sollicité en cas de conflit et de divergences persistantes. Les moyens d'agir sur le travail et sur l'organisation des services, au plus près des lieux de production, sont envisagés par la création de « comités mixtes à la production ». Par ailleurs, culture, sport, loisirs et vacances des salariés vont devenir un champ de l'action syndicale à part entière. L'ensemble composé par les activités liées à la protection sociale et par les activités sportives, culturelles et de loisirs du personnel sera financé par l'entreprise mais administré par un conseil composé exclusivement de salariés, par l'intermédiaire de leurs représentants syndicaux².

L'expérience de l'action syndicale dans cette branche est donc multiforme. Elle est relativement « classique » par les pratiques visant à instaurer un rapport de forces pour faire valoir des intérêts d'ordre économique ou relatifs aux conditions du travail. Et en même temps, elle est totalement originale par l'autogestion ouvrière instituée en matière d'action sociale et par les divers apprentissages que cela suppose, de la définition d'une politique sociale visant un objectif d'« émancipation humaine » à la gestion économique et organisationnelle de la mise en œuvre de dispositifs concrets.

Une gigantesque Entreprise Sociale

Pour concevoir, organiser et réaliser ces « activités de service » la loi prévoit que les administrateurs de la « caisse centrale d'activités sociales » (CCAS) disposeront d'un budget proportionnel aux résultats économiques de l'entreprise EGF, soit 1 % des recettes provenant des ventes d'énergie. Ce principe d'indexation sur le volume des ventes traduit une reconnaissance de l'effort de travail fourni

² Entre 1946 et 1964, le combat pour le maintien de ce principe d'autogestion a été rude, voir par exemple René Gaudy, *Et la lumière fut nationalisée, Naissance d'EDF-GDF*, Paris, Editions Sociales, 1978.

pour que ces ventes aient pu se réaliser ; c'est est en même temps une incitation, une compensation de l'effort à venir pour développer le réseau et garantir aux citoyens une égalité d'accès à l'énergie. La loi a ainsi posé les conditions pour que la CCAS soit un « organisme social », une « entreprise sociale » : l'existence de règles statutaires garantit le principe de non domination du capital sur les activités qui y seront développées. Le budget servira à concevoir et utiliser « un outil pour l'homme et par lui » (Jantet and Verdier, 1982).

Ce principe du « pour et par » a structuré les articles de loi, pour que les « bénéficiaires » de la politique sociale, les salariés des IEG, soient aussi ceux qui décident de cette politique et s'impliquent dans sa mise en œuvre ³. A ce principe fondateur toujours présent dans le discours des salariés de la CCAS, correspondent des valeurs comme l'unicité de traitement, la solidarité, la prévention et la santé. Ces valeurs orientent les choix stratégiques. En 2006, les orientations majeures en termes d'amélioration des conditions de vie, individuelle et collective, concernent toujours l'accès aux vacances et à la culture pour tous, la promotion de l'amateurisme artistique et de la pratique du sport, l'insertion sociale des personnes handicapées. En termes de participation à des questions de politique « macro - sociale », les orientations tendent à promouvoir le développement durable, le commerce équitable, la solidarité internationale en cas de catastrophe naturelle.

Plus concrètement pour l'année 2006 - 2007, le nombre de « bénéficiaires » potentiels directs des services proposés s'élevait à 660 000 personnes, dont 150 000 agents des IEG en activité, 145 000 en inactivité et 365 000 enfants et conjoints ⁴. Outre l'administration de la protection sociale et des assurances, l'action sociale consiste à proposer des séjours de vacances aux salariés et à leurs familles, et pour cette seule année, 420 000 personnes ont fréquenté un centre de vacances. Le patrimoine immobilier propre est composé de 215 centres de vacances et de 27 copropriétés sous la forme de sociétés civiles immobilières ; la capacité d'accueil est pourtant restée en deçà de la demande. Les loisirs et les animations socioculturelles sont encore le plus souvent conçus et organisés par et pour les agents, même si la sous-traitance de certains séjours tend à brouiller cette référence professionnelle. Le qualificatif de « gigantesque » entreprise sociale se justifie si l'on remarque qu'en France, la CCAS est le premier opérateur du tourisme social, le premier producteur de spectacles (organisation de tournées, soutien aux initiatives locales) et le plus gros organisme non-marchand de restauration collective. En 2006, les 125 « restaurants méridiens » répartis à proximité des lieux de travail des agents en activité ont produit 6 millions de repas. Il faudrait ajouter les effets sur le développement des tissus économiques et sociaux locaux dans lesquels sont implantés centres de vacances et restaurants.

Cela dit, la CCAS est confrontée à différents problèmes. Certains sont communs à d'autres organismes sociaux, comme la tendance à préférer des formes plus individuelles de redistribution du capital et à banaliser la prestation (« chèque restaurant », « chèque cinéma », séjours spécialisés) ou la question de la professionnalisation des volontaires. D'autres sont spécifiques à la CCAS et à l'histoire mouvementée des relations entre les pouvoirs publics, les entreprises des IEG et les organisations syndicales de salariés (Wieviorka and Trinh, 1991 ; Bérout, 2005)⁵.

Les ressources budgétaires disponibles pour la réalisation de l'ensemble des activités sociales s'élevaient à 497 585 millions d'euros, tandis que 3440 salariés étaient employés par la Caisse en décembre 2006. Un tiers de ces salariés ont plus de 46 ans et 53 % sont des femmes, tous n'ont pas le même statut : certains y travaillent en permanence, d'autres n'y travaillent que de façon saisonnière ou ponctuelle. Parmi les permanents, certains sont salariés par les entreprises de production d'énergie mais détachés des activités économiques pour s'occuper des activités sociales, d'autres sont salariés directement par la CCAS. Ainsi les membres du conseil d'administration, « élus » par les salariés des IEG, sont donc aussi en position d'employeurs vis-à-vis des salariés de la Caisse.

³ En 2006 et 2007 une bataille de critères a été engagée avec la Cour des Comptes reprochant notamment à la CCAS le choix d'une « gestion intégrée », c'est-à-dire d'une production des activités par et pour des agents, considérée comme « facteur d'alourdissement des charges de fonctionnement et des coûts de production ». Simple bataille de critères économiques ?

⁴ CCAS, Rapport d'activités 2006-2007.

⁵ Aujourd'hui, le marché européen de l'énergie a été privatisé, les deux établissements sont séparés et sont devenus des sociétés anonymes de droit commercial. L'intégration de la CCAS dans le cadre du droit commun appliqué aux comités d'entreprises signifierait l'introduction de représentants des directions d'entreprises dans le conseil d'administration des organismes sociaux, et probablement, la diminution du budget consacré à l'action sociale.

Une Conduite de Projet

Parmi l'ensemble des transformations concernant la gestion et l'organisation des activités sociales que les administrateurs de la CCAS ont mises à l'étude et engagées pour faire face aux changements rapides qui ont affecté l'environnement de la Caisse depuis une vingtaine d'années et, plus particulièrement depuis le début de ce 21^{ème} siècle, la transformation de la « restauration méridienne » est une question particulièrement sensible qui comporte de multiples enjeux⁶.

La restauration est un secteur d'activité stratégique pour l'action syndicale dans la mesure où les restaurants constituent un réseau de structures de proximité au contact quotidien des salariés des IEG, des repas thématiques ou des expositions y sont régulièrement organisés. C'est aussi un secteur d'activité dont la gestion économique est complexe et exigeante, qui occupe à lui seul le tiers des salariés permanents, soit 1015 personnes en 2006-2007 ; si on y ajoute les salariés saisonniers et les vacataires, la restauration représente 42 % des « frais de personnel » de la CCAS. Les salariés de la Caisse ont leur propre système de représentation syndicale et une convention collective spécifique.

Les transformations de la restauration ont un double objectif. D'une part accroître son efficacité sociale : en réduisant le nombre d'agents des IEG sans accès à la restauration et en unifiant la qualité des prestations sur tout le territoire ; en développant des campagnes de sensibilisation relatives à l'influence de l'alimentation sur la santé ; en utilisant des produits du commerce équitable et en luttant contre la concentration des industries de l'agro-alimentaire par une politique d'achats spécifique. D'autre part, accroître la productivité : en rationalisant les pratiques et les structures ; en renforçant la responsabilité de la chaîne d'acteurs concernés ; en réduisant les coûts de production par une nouvelle politique d'achats ; en adaptant les effectifs aux besoins réels et en accroissant son professionnalisme. Efficacité sociale et productivité sont donc visées.

Un « projet d'évolution des métiers de la restauration » a été mis à l'étude par une « équipe projet » composée de membres de la direction générale responsables du secteur restauration et de membres de la « ligne hiérarchique » opérationnelle, assistés par un cabinet de consultant spécialisé en « gestion des ressources humaines »⁷. Pour transformer les « métiers » de la restauration, il s'agit de concevoir un système de classement professionnel basé, non plus sur une liste exhaustive de fonctions nécessaires, mais sur un agencement de « compétences » requises. Ces travaux d'étude ont abouti à une proposition de nouvelle nomenclature des emplois dans laquelle le nombre d'emploi a été réduit, passant de vingt à huit, et les emplois ordonnés en deux filières professionnelles, celle des agents de production et celle des responsables de cuisine. Chaque filière est elle-même ordonnée par une logique de maîtrise progressive des activités et compétences nécessaires à la production et à la distribution de repas, selon la taille du restaurant dans lequel l'activité s'exerce.

Cette transformation véhicule donc des enjeux de définition et de reconnaissance des qualifications, de déroulement de carrière et de formation, mais aussi des enjeux d'organisation du travail et de contenu d'activité. La suppression de l'emploi de « plongeur » par exemple signifie concrètement que le « responsable de cuisine » devra planifier une rotation des « agents de restauration » sur le poste de travail de la plonge. La question de « l'association du personnel des restaurants au projet » s'est posée et cette association a été conçue sous la forme d'une consultation assortie de la mise au point de plans d'actions. En tant que « managers de proximité », les chefs de cuisine ont eu la responsabilité de présenter le projet au personnel de leur restaurant et de « recueillir leur expression ». Tout en ne refusant pas la responsabilité de la mise en œuvre des changements, certains ont exprimé le souhait de ne pas avoir à présenter eux-mêmes ce projet et d'avoir un soutien méthodologique pour organiser la consultation et le recueil de l'expression du personnel.

⁶ La « restauration méridienne » est ainsi nommée par opposition à la restauration de loisirs (restauration en centres de loisirs ou de vacances). Il s'agit de restauration d'entreprise servant des repas tous les midis du lundi au vendredi.

⁷ Les élus du conseil d'administration définissent des orientations générales qui seront traduits en objectifs et plans d'action concrets par les trois niveaux de décision et de gestion de la CCAS (la direction générale de la Caisse, les directions régionales, les secteurs opérationnels).

Redonner la Parole aux Salariés

Notre équipe de recherche a été sollicitée par l'une des onze directions régionales afin fournir un appui à la mise en place de cette consultation.⁸ La direction de la CCAS souhaitait que chaque salarié puisse « *comprendre le sens du projet, en mesurer les conséquences concrètes pour lui-même et son équipe de travail, et puisse peser sur son éventuelle évolution* ». Elle nous demandait d'une part, d'analyser l'activité de travail dans différents restaurants pour en dresser une sorte d'état des lieux afin de mieux connaître le contexte de ces transformations et d'autre part, d'apporter un soutien aux chefs de cuisine avant et au moment de la consultation. Il a été nécessaire de retravailler cette demande à la fois dans ses limites et dans son contenu.

Analyser des activités de travail dans des restaurants très différents les uns des autres prend du temps, alors que les délais étaient assez courts. Quant à la consultation en elle-même, nous ne pouvions simplement y assister sans courir le risque d'une instrumentalisation, notre présence pouvant implicitement cautionner un projet qui nous était étranger. Nous avons proposé de resituer notre apport en amont du moment de la consultation et de le structurer autour de la mise en place d'un dispositif de parole destiné à tous les salariés des restaurants et consistant à organiser et animer des groupes de réflexion sur le contenu des métiers et sur le projet qui les allait les transformer. Trois principes de composition des groupes ont été retenus : faire trois groupes catégoriels (agents de restauration, cuisiniers, chefs de cuisine) pour diminuer les phénomènes d'autocensure, mettre en présence des personnes travaillant dans des restaurants différents afin de dynamiser les processus de compréhension par comparaison, et enfin s'assurer du volontariat de chacun. Les délais n'ont permis de prévoir que quatre réunions de travail par groupe. Pour ancrer la réflexion des groupes dans la réalité et pouvoir formuler des questions instruites à partir de situations concrètes, nous avons prévu une alternance dans notre propre travail entre d'une part, animation de réunions de groupes de parole hors situation et d'autre part, visite de quatre restaurants avec observation du déroulement des activités, une première fois en début et une seconde en milieu d'action.⁹ Le document de synthèse consigne des difficultés communes, des réflexions sur la division actuelle du travail, des questions et des avis sur les futurs « métiers de la restauration » et sur les critères de progression professionnelle proposés.

Dans tous les groupes, un flot de paroles s'est déversé témoignant d'un réel besoin d'échanger et d'une certaine inquiétude sur le sens de cette « évolution » des métiers : le projet allait-il améliorer ou dégrader leurs situations de travail ? Les valeurs humanistes défendues par la Caisse n'ont pas semblé être des garanties en soi. On peut comprendre ces réserves qui reflètent le point de vue de l'activité de travail si on s'interroge sur ce que travailler signifie en général. Les activités de travail supposent toujours des arbitrages et des micro - décisions, pour gérer l'écart entre le travail tel qu'il a été prévu et prescrit et le travail tel qu'il peut être réalisé dans les conditions du moment et avec les personnes en présence (Schwartz, 2000). Ces arbitrages s'opèrent concrètement entre différents objectifs : sécurité / productivité, vitesse / qualité, santé / performance, souci d'économie individuelle / souci du bien être collectif etc. Ils se font de différentes façons, du mouvement inconscient du corps pour économiser ses forces jusqu'à des considérations d'ordre social et culturel, voire politique. Travailler signifie « évaluer », mettre en débat des normes et des valeurs qui peuvent se contredire selon les conditions de réalisation et parmi lesquelles il faudra trancher pour agir.

Redonner la parole aux salariés met en évidence ces multiples arbitrages. Ainsi pour contribuer à la santé publique, la Caisse organise des campagnes d'affichage dans les restaurants pour informer les salariés des risques liés à une alimentation déséquilibrée ou constituée de produits de

⁸ Depuis 1982, l'équipe a développé une démarche particulière d'analyse des activités et des situations de travail. Il s'agit de provoquer des dialogues entre professionnels de différentes disciplines des sciences humaines et sociales et professionnels de différents métiers et niveaux hiérarchiques vivant ces situations. Des activités de formation, de recherche et des actions conduites dans les milieux de travail en sont le support. Dans ce cas précis, nous avons conduit cette action à trois : une sociologue, une ergonome et une philosophe.

⁹ Soit au total douze réunions de groupes de paroles d'une durée de 2 heures 30 minutes, huit visites d'une journée, deux réunions d'accompagnement d'une durée de 3 heures avec l'encadrement supérieur (chefs de cuisine, chefs de secteurs opérationnels, responsables régionaux) pour articuler notre action avec les modalités de mise en place de la procédure de consultation, et enfin, deux réunions de suivi avec des représentants de la direction régionale et de la direction nationale. Nous avons rédigé un document de synthèse des échanges en fin d'action qui a été largement diffusé pour servir à tous. L'ensemble a été réalisé sur une durée de trois mois (du 16 avril au 13 juillet 2007).

mauvaise qualité ; de plus, les menus sont élaborés à partir de plans alimentaires construits avec la contribution d'un médecin nutritionniste. Cela dit, la nature des activités en cuisine dépend directement du type de produits de base ou de produits intermédiaires qui sont utilisés. On parle de « cuisine d'assemblage » quand on utilise des produits qui ont subi les traitements préliminaires et sont prêts à l'emploi ou prêts à être servis (Mériot, 2002). Utiliser ce genre de produits économise du temps de travail dans la fabrication des repas et permet divers ajustements en cas d'aléas : retard de livraison d'un fournisseur ; afflux de livraisons le même jour qui perturbent le déroulement du travail ; ou bien encore absence d'un membre de l'équipe. Par contre, ces produits sont plus chers que les produits frais, en conserves ou congelés, et ils sont « chargés en sel et en sucre », ils tendent à uniformiser les goûts. Ainsi, plus un cuisinier utilise des produits frais et plus il a le sentiment de fournir une prestation de qualité, et inversement, plus il utilise des produits industriels, plus il a le sentiment de ne pas exercer correctement son métier et d'être en contradiction avec la valeur « santé ». Les choix qu'il devra faire au quotidien seront pourtant toujours ambivalents et singuliers : utiliser par exemple des produits d'assemblage pour la préparation des entrées peut permettre de gagner le temps nécessaire à la fabrication de desserts « maison ».

On voit bien dans cet exemple que les valeurs orientant les décisions de politique d'action se retrouvent au niveau « micro » des activités de travail, que la dimension locale des valeurs débattues au creux des activités de travail n'enlève rien à leur commune mesure avec les débats de l'« espace public ». Cela montre aussi combien les questions d'efficacité économique percutent les questions d'efficacité sociale dans les activités de travail et soulèvent des problèmes que ceux qui les réalisent ont à résoudre. La question du « sens » d'un projet devient : comment adhérer à un objectif général dès lors que ses traductions locales dans les situations concrètes paraissent le dissoudre ? Le travail n'est pas que « travail », il engage toujours aussi un « travail des valeurs » qui ont guidé la conception des dispositifs techniques, de l'organisation du travail et des relations sociales.

Quelle Conception des Transformations « Par et Pour Tous » ?

Les échanges dans les groupes de réflexion ont fait émerger des questions précises sur les gestes professionnels, le « métier » et l'organisation de la polyvalence, sur la formation continue et les possibilités de développer sa qualification par une mise en situation de remplacement dans une fonction supérieure. Ces échanges ont aussi montré de façon générale une certaine incompréhension, voire une critique explicite, du principe même de la « consultation du personnel ». A quoi sert de demander l'avis de ceux qui font le travail alors que la conception des modalités concrètes du projet de transformation de leur situation de travail a déjà été pensée par d'autres ? Le principe du « par et pour tous » ne semblait pas du tout d'actualité. Fondamentalement cela pose la problématique de la « conduite » ou « accompagnement » du changement, c'est-à-dire de la conception et de la mise en œuvre de processus de transformation des situations de travail et de vie des salariés. Comment faire pour que le principe du « par » se traduise concrètement, comment le décliner ? A quel moment faut-il « associer le personnel » et plus fondamentalement, que signifie « associer » ?

L'ergonomie de l'activité apporte un diagnostic forgé par une pratique d'intervention en différents lieux de travail. Les processus de conception ignorent bien souvent la réalité des fonctionnements et les éléments de variabilité qui font l'objet de régulations non formalisées de la part des opérateurs. Or sans un travail préalable d'analyse de l'activité présente, analyse co-élaborée avec ceux qui réalisent concrètement les actes de travail, « *les réunions entre concepteurs et opérateurs où les premiers demandent à ces derniers leur « avis » sur les plans réalisés donnent en général des résultats très faibles* » (Daniellou et Garrigou, 1995 ; Bellemare 1994). La méconnaissance de l'activité de travail telle qu'elle se réalise ne peut être que source de difficultés futures dans la mesure où la conception des changements n'a pas résulté d'une confrontation entre les différents points de vue en présence qui aurait enrichi, y compris de façon contradictoire, le processus de conception.

Analyser l'activité de travail permet d'élaborer ce que les ergonomes appellent « le point de vue de l'activité de travail » (Duraffourg, 2003). L'élaboration de ce point de vue n'est pas qu'une question de verbalisation à partir de l'expérience du travail, cela comporte au moins deux difficultés majeures : la mise à distance de l'expérience pour passer du vécu et du ressenti à l'analyse, et la capacité à s'approprier des moyens de formalisation. Le travail de groupe facilite une co-élaboration

du « sens » dans la mesure où la parole de chacun est entendue, sachant que tous ne pas égaux dans la maîtrise des moyens pour mettre en mots le réel (Faïta, 1996).

L'exemple de la CCAS a montré que la capacité à formuler un avis dans le cadre d'une consultation organisée augmente lorsqu'un travail préparatoire a été fait. Il montre aussi que le sentiment de subir ou d'agir sur une situation dépend étroitement du moment où les salariés seront associés au processus de conception puisque ce moment détermine directement la place accordée aux savoirs issus de l'expérience dans la définition des objectifs et des modalités de la transformation.

Pour conclure, nous dirons que l'utilisation de méthodes standardisées de « gestion des ressources humaines », imprégnées des critères de gestion de l'économie marchande, ne peut qu'aller à l'encontre d'une « gestion humaine » des situations de travail. Et de la même façon, il ne peut y avoir de technique universelle de « démocratisation » qu'il suffirait d'« appliquer » avec plus ou moins d'humanité. La co-élaboration de connaissances et le dialogue entre « concepteurs » et « exécutants » autour d'une interrogation partagée sur ce que signifie « travailler », autrement dit les façons d'actualiser le principe « par et pour tous », ne peuvent exister que dans le cadre d'une démarche expérimentale. C'est une question d'efficacité opérationnelle tout autant que d'efficacité sociale avec des enjeux concrets de santé au travail et de relations de travail.

En ce qui concerne le syndicalisme et la question du travail, cela interroge de façon générale les savoirs syndicaux et la façon dont ils se constituent dans l'action et avec les salariés (di Ruzza, Schwartz, 2003). Le mot d'ordre « Travailler autrement » n'est pas qu'une formule potentiellement mobilisatrice, cela correspond à une réalité fondamentale : tout travail fait « comme on me dit » est aussi et toujours un « travailler autrement » comme le montre la distinction ergonomique entre travail prescrit et travail réel. Alors comment déplier tous les horizons de cet « autrement », du plus petit détail technique vers des alternatives organisationnelles et des formes d'un autre « vivre et produire ensemble » au travail et dans l'ensemble de la vie sociale ?

Bibliographie

- BELLEMARE, M. 1994. *Action ergonomique et projets industriels : de la coopération dans le travail à la coopération pour la transformation du travail*, Thèse de Doctorat en ergonomie, CNAM, Paris.
- BÉROUD, S. 2005. *Les Robins des bois de l'énergie*, Le Cherche midi, Paris.
- CHANIAL, P. et J-L. LAVILLE. 2000. *Economie sociale et solidaire: le modèle français*, Projet de coopération franco-qubécois en économie sociale et solidaire.
- DANIELLOU, F. et A. GARRIGOU. 1995. "L'ergonomie, l'activité et la parole des travailleurs", dans Boutet, J. (Eds), *Paroles au travail*, l'Harmattan, Paris, pp. 73-92.
- DI RUZZA, R. et Y. SCHWARTZ. 2003. "De l'activité militante à l'élaboration de savoirs", *Education Permanente*, n° 154, pp. 153-162.
- DREYFUS, M. 2002. "L'autre exception française", *Les Cahiers de l'IFOREP*, "Solidaires", n° 104, pp. 78-85.
- DURAFFOURG, J. 2003. "Le travail et le point de vue de l'activité", dans Schwartz, Y et L. Durrive (Eds), *Travail et Ergologie. Entretiens sur l'activité humaine*, Octarès Editions, Toulouse, pp. 31-68.
- EFROS, D. 2002. *La participation salariée à une entreprise : entre technique de gestion, utopie et engagement de soi*, Thèse de doctorat en sociologie, Université de Nanterre (www.anrtheses.com.fr).
- FAÏTA, D. 1996. "Le questionnement parmi les ressources de l'analyse du travail", *Cahiers de Linguistique Sociale*, n° 28 /29, Université de Rouen, pp. 291-300.
- JANTET, T. et R. VERDIER. 1982. *L'économie sociale*, Coopérative d'information et d'édition mutualiste. Paris.
- LÉVESQUE, B. 2007. "L'innovation dans le développement économique et le développement social", dans Klein J-L. et D. Harrisson (Eds.), *L'innovation sociale. Émergence et effets sur la transformation des sociétés*, PUQ, Québec, pp. 43-70.
- MÉRIOT, S-A. 2002. *Le cuisinier nostalgique, entre restauration et cantine*, CNRS-Editions, Paris.
- SCHWARTZ, Y. 2000. *Le paradigme ergologique ou un métier de philosophe*, Octarès Editions, Toulouse, pp. 75-83.
- SCHWARTZ, Y. 2007. "A Short Insight on Cultural History of the Concept of Activity" (www.ergologie.com.fr) ; "Un bref aperçu de l'histoire culturelle du concept d'activité", *Revue électronique @ctivités*, Vol 4, n° 2, pp. 122-133.
- WIEVIORKA, M. et S. TRINH. 1991, *Le modèle EDF*, Editions La Découverte, Paris.