

REPUBLIQUE ALGERIENNE DEMOCRATIQUE ET POPULAIRE

UNIVERSITE D'ALGER

FACULTE DE MEDECINE D'ALGER

DEPARTEMENT DE MEDECINE

THESE

POUR L'OBTENTION DU DOCTORAT EN SCIENCES MEDICALES

INTITULEE

"Connaissance, reconnaissance du travail des cadres et stratégie d'action en phase de transition économique et sociale en Algérie".

Soutenue par

Le Docteur Idder – Laïb Chérifa
Maître assistante en Médecine du Travail

Le 19 novembre 2005

Directeur de thèse
Professeur **Cheïkh El-Bachir**
TEBBOUNE
Faculté de médecine d'Oran

Collaborateur scientifique principal
Professeur **Yves CLOT**
Laboratoire de psychologie du travail –
CNAM- Paris

« On dira : « que sont devenus les trésors de l'Antiquité, leurs immenses richesses ? » réponse : les trésors d'or, d'argent, de pierres et d'objets précieux, sont des minéraux comme les autres, ou des capitaux comme le fer, le cuivre, le plomb, ou d'autres biens immeubles. C'est la civilisation qui les met au jour, grâce au travail de l'homme, et qui en augmente ou en diminue le débit. Ce qu'en possèdent les hommes se transfère ou s'hérite. »

Ibn khaldûn « Discours sur l'Histoire universelle » Al Muquaddima. Traduction nouvelle, préface et notes par Vincent Monteil, T. 2, p. 797, Sindbad 1978.

« Le travail accompli pour la simple subsistance ne serait que peine et souffrance s'il n'est pas intégré à l'équilibre global de l'individu qui est fait de liberté, d'amour, de goût à vivre, ce qui proprement est la culture.

Mahieddine Djender « Introduction à l'Histoire de l'Algérie », p. 20-21. ENAL 1991

Je dédie ce travail

À la mémoire de mon père.

À ma mère, mes sœurs et mes frères.

À mon époux sans qui rien n'aurait pu être possible... Il a fait preuve de courage, d'amitié et d'amour sans faillir durant toutes ces années difficiles.

À mes fils Abdelkarim et Ismaïl avec tout mon amour.

À mes amis (es).

À toute ma famille.

Remerciements

Je voudrais saluer la mémoire du **Professeur Djamel Eddine Abed**, premier Professeur de médecine du travail en Algérie. Je suis honorée d'appartenir à l'équipe du service qui porte désormais son nom.

Je remercie tous les enseignants du département de médecine du travail qui ont contribué à ma formation, mes aînés et mes pairs, j'ai beaucoup appris au contact de chacun d'eux.

Un merci particulier à Monsieur le **Docteur Abdelaziz Tiberguent** et à Madame le **Professeur Radia Mokhtari**, ils ont accompagné mes premiers pas dans la discipline, qu'ils trouvent ici le témoignage de mon estime et de ma gratitude.

A Monsieur le **Professeur Cheikh el-Bachir Tebboune** qui a accepté de diriger ce travail sans ménager ses efforts. Généreux, disponible et rigoureux, il a porté avec moi ce projet à son terme. Dans ce long parcours, nous avons traversé des moments difficiles qu'une amitié sincère nous a aidé à surmonter.

Qu'il trouve ici l'expression de ma gratitude et de mon profond respect.

A Monsieur le **Professeur Yves Clot** qui s'est investi sans compter dans cette recherche, il m'a accueilli dans son équipe au laboratoire de psychologie du travail au CNAM-Paris, j'ai eu l'honneur d'être parmi le cercle de ses doctorants en clinique de l'activité. Disponible, il m'a toujours reçu avec beaucoup d'amitié et m'a permis d'accéder aux travaux et à la documentation de l'équipe. Il a accompagné mes questionnements et mes doutes, mais aussi encouragé mes progrès. Il a dirigé ce travail avec beaucoup de rigueur, son soutien et ses conseils ont été déterminants dans la concrétisation de cette thèse. Qu'il trouve ici l'expression de mon infinie reconnaissance et ma grande estime.

A Monsieur le **Docteur Abdelhamid Araibia**, il m'a transmis du savoir et de la connaissance mais il a surtout été l'expression de la sagesse et de la droiture tout au long de ma formation. Je lui suis reconnaissante de m'avoir soutenue et encouragée, son amitié m'est particulièrement précieuse.

A Monsieur le **Professeur Mustapha Haddar** chef du service universitaire Djamel Eddine Abed de médecine du travail de Rouiba qui m'a soutenu et encouragé depuis qu'il a la charge du service. Il m'a toujours laissé libre de choisir, de décider et de faire, me témoignant ainsi son estime. Il a accepté avec enthousiasme de faire partie du jury qu'il en soit ici remercié.

A Madame le **Docteur Rachida Mekki Lledo**, l'amie qui a guidé mes choix, j'espère être à la hauteur de la confiance qu'elle a mise en moi. Je lui dois beaucoup, qu'elle trouve ici l'expression de mon infinie gratitude et de ma profonde amitié.

A Madame le **Docteur Hamida Chaib Benssaïd**, j'ai bénéficié de son aide généreuse et de son savoir, elle a été ma lectrice avec beaucoup d'amitié sans jamais perdre de son objectivité ni de sa rigueur. Merci.

A Madame le **Docteur Nadia Kaced** pour son soutien indéfectible, son assistance et son regard de lectrice attentive, son aide amicale m'a été précieuse. Merci.

A Madame le **Professeur Aïcha Idder**, ma sœur, elle a toujours su trouver le temps de me conseiller, de me lire, de me corriger. J'éprouve une fierté particulière à suivre son exemple, j'espère un jour me rapprocher de la perfection qu'elle met dans son art d'exercer la médecine. Merci d'éclairer mon chemin.

A Madame le **Professeur Dalila Nafai**, elle a emprunté cette voie avant moi, elle sait l'importance d'être soutenu, pour cela elle n'a jamais cessé de m'encourager. Merci.

Mes vifs remerciements vont aussi à :

L'équipe du service universitaire Djamel Eddine Abed de médecine du travail de Rouiba en particulier à mes confrères Ouaz, Korichi, Sellam, Ouarek et Hamia, aux différentes générations de résidents et au personnel para médicale Louisa, Saliha, Rafika, Naouel, Fatiha, Faïza et Hatem.

L'équipe de clinique de l'activité et le groupe de doctorants. Mes contacts avec eux ont été espacés mais intenses. Un merci particulier à Malika Litim, Frédéric Yvon, Gabriel Fernandez, Bernard Prot, Jean-Luc Thomas pour leur aide et assistance à chacun de mes séjours parmi l'équipe.

Aux membres de la SAMTA en particulier Nicolas Sandret, Alain Carré, Marie-Christine Tardieu, qui m'ont aidé et soutenu avec beaucoup d'amitié.

Messieurs Kamel Boualem et Ferkioui Rabah patients et appliqués dans la prise des images. Leur soutien technique a été efficace et précieux.

Tous les cadres qui ont accepté de participer à cette expérience sans qui ce travail n'aurait pu se faire. Un merci particulier à Messieurs Layadi ; Zeroual, Bénali, Monsieur Aggoun et tous le personnel de Média Marketing,

Monsieur Bouabdallah pour sa patience, il a, durant les nombreuses heures, lu et traduit pour moi des textes de psychosociologie américaine et Monsieur Immoune pour ses conseils utiles et efficaces à la transcription des dialogues.

Un hommage particulier aux membres du jury

A Madame le **Professeur Nassiba Keddari** chef du service de médecine du travail CHU Mustapha, vous êtes Madame, la doyenne de notre discipline, j'ai toujours été touché par votre amabilité extrême, votre sens aigu du devoir, vous me faites l'honneur de présider ce jury permettez moi de vous exprimer ici le témoignage de mon profond respect et de ma grande estime.

A Monsieur le **Professeur Abdelkader Semid** chef du service de médecine du travail CHU Bab El Oued, j'ai toujours été sensible à l'estime que vous témoignez à mon égard, vous avez accepté avec beaucoup d'amabilité et de générosité malgré vos nombreuses charges, de faire partie de ce jury ; permettez-moi de vous exprimer ici mes vifs remerciements et mon profond respect.

A Monsieur le **Professeur Ameer Lamara Mahamed** chef du service de médecine du travail Larbi Tebessi, vous vous êtes souvent inquiété de la progression de mon travail, vous m'avez encouragé à le mener à son terme. Aujourd'hui vous avez accepté avec beaucoup d'amabilité de faire partie de ce jury permettez moi de vous exprimer ici mes sincères remerciements et mon profond respect.

TABLE DES MATIERES

INTRODUCTION	4
PREMIERE PARTIE	13
1 PROBLEMATIQUE ET SOURCES THEORIQUES	13
1.1 La transition socio-économique en Algérie	13
1.2. L'entreprise en Algérie	17
1.2.1. Le secteur public national	18
1.2.2. Le secteur privé national	19
1.3 Les cadres	20
1.3.1 Définitions, classifications	20
1.3.2 Législation – textes réglementaires	27
1.3.3 Conditions de travail des cadres	28
1.3.4. Méthodes d'analyse appliquées au travail des cadres	36
2. DE LA PSYCHOLOGIE DU TRAVAIL A LA CLINIQUE DE L'ACTIVITE	41
2.1. Définition de la psychologie	41
2.2. Psychologie du travail	42
2.2.1. Historique et définitions	42
2.2.2. La clinique du travail	44
2.2.3. La psychodynamique	46
2.2.4. Clinique de l'activité : l'autre branche de la clinique du travail	48
3. CLINIQUE DE L'ACTIVITE	48
3.1. Le réel de l'activité	49
3.2. L'objet de la clinique de l'activité	50
3.3. Le sujet et le collectif en situation de travail	52
3.4. La subjectivité	53
3.5. Santé et reconnaissance	57
3.6. Méthodologie et méthodes en clinique de l'activité.	59
3.6.1. Méthodologie	59
3.6.2. Méthode	65
DEUXIEME PARTIE	68
1 OBJECTIFS	68
1.1 Connaître le travail des cadres gestionnaires	68
1.2. Décrire les mécanismes d'élaboration des stratégies de défense et d'action de ces travailleurs sur leurs conditions de travail.	68

1.3. Valider la méthode de l'analyse de la clinique de l'activité	68
2 MATERIEL ET METHODE	69
2.1. Matériel	69
2.1.1. Le type d'étude	69
2.1.2. La population d'étude	69
2.1.3. Les étapes de l'étude	69
2.1.3.1. Les moyens matériels et humains	69
2.1.3.2. Constitution du corpus	70
2.2. Méthode	72
2.2.1. Une expérimentation de terrain en autoconfrontation croisée	72
2.2.2 La demande en analyse du travail et sa spécificité en Algérie	73
TROISIEME PARTIE	79
1 RESULTATS ET ANALYSE	79
1.1. L'autoconfrontation croisée avec des cadres algériens : les Directeurs des Ressources Humaines (DRH)	79
1.1.1. Construction de la demande et constitution du collectif	79
1.1.2. Description du poste de Directeur des Ressources Humaines (DRH)	80
1.1.3. L'auto confrontation croisée par le récit	81
1.1.3.1. Pas d'image de l'activité concrète	84
1.1.3.2. La fonction défensive du récit	85
1.1.4. Mise en place du dispositif de l'autoconfrontation croisée à partir du récit réalisé	96
1.1.5. Analyse des séquences	98
1.1.5.1. Première situation : Une histoire de cantine.	98
1.1.5.2. Deuxième situation : L'injonction, la supercherie et la gestion des compétences	106
1.1.5.3. Troisième situation : à la limite de la légalité	132
1.1.5.4. Quatrième situation : Une fonction « confinée », du lapsus à l'attribut de la fonction	145
1.1.5.5. Cinquième situation : l'exercice de gestion	153
1.1.5.6. Sixième situation : Histoire de l'infirmière : il en a fait une maladie	168
1.1.5.7. Septième situation : Controverse autour de l'échec et le reste à réaliser	187
1.1.5.8. Huitième situation : Le système d'information sociale : débat sur le bilan social, les avancées et l'actualité du métier	191
1.1.6. Synthèse des résultats	199
1.2. L'autoconfrontation croisée à partir de l'activité	203
1.2.1. La demande	204
1.2.2. Présentation de Média Marketing	205
1.2.3. Description du poste d'assistante veille	206
1.2.4. Analyse des situations	208
1.2.4.1. Première situation : « On travaille à blanc »	208
1.2.4.2. Deuxième situation : Travail « féminin »	217
1.2.4.3. Troisième situation : Changements et communication dans l'équipe	227
1.2.4.4. Quatrième situation : Les limites	230
1.2.5. Synthèse des résultats	235
1.3 Problème particulier : Discours rapporté et contamination du discours	238
1.3.1. Le discours rapporté	238
1.3.2. La contamination du discours	240

1.3.3. Essai d'analyse	241
1.3.3.1. Discours populaire et discours dirigeant	241
1.3.3.2. Guillemets	246
1.3.3.3. Emotion	247
1.3.3.4. Entente et opposition	248
1.3.3.5. L'humour et l'ironie	250
1.3.3.6. Allusion	254
1.3.3.7. Autrement dit	254
1.3.3.8. Pour insister	254
1.3.3.9. Pour introduire une nuance	256
1.3.3.10 : Arguments	257
1.3.3.11. : Autres	258
 QUATRIEME PARTIE	 261
 1 DISCUSSION	 261
1.1. Le choix et les biais méthodologiques	261
1.1.1. Le premier est le facteur temps	262
1.1.2. Le second est lié au déroulement de la troisième phase de l'expérience	263
1.1.3. Le troisième est l'origine de la demande	264
1.2. Le bilan de l'analyse	265
1.2.1. Les conflits entre défense et riposte	265
1.2.2. Les conflits et le développement	266
1.2.3. Le genre professionnel	267
1.2.4. Le collectif	268
1.2.5. Les incrustations et le discours rapporté : des fenêtres pour l'analyse	269
1.2.6. La reconnaissance	269
1.2.7. Connaissance du travail des cadres	270
1.2.8. L'activité réalisée	271
1.2.9. Le réel de l'activité	274
1.2.10. Le sens de l'action	276
1.2.11. Les autoconfrontations par le récit	276
1.2.11.1. Perspective possible pour l'autoconfrontation croisée par le récit ?	276
1.3. La question de la généralisation	278
 CONCLUSION	 283
 BIBLIOGRAPHIE	 288

Introduction

Les cadres sont des travailleurs qui exercent de multiples métiers tels qu'ingénieurs, gestionnaires, financiers, formateurs, médecins, chercheurs et autres. Ils sont regroupés dans les catégories socioprofessionnelles 1 et 2 du code des professions promulgué en 1998. (ONS, 1998).

L'intérêt pour le travail des cadres est récent du fait que les disciplines qui ont pour objet le travail étaient préoccupées par la pénibilité physique du travail et les risques pour la santé des travailleurs exposés à des produits toxiques et à l'organisations taylorienne du travail.

Le travail des cadres, particulièrement les situations réelles dans lesquelles ils l'exercent, n'a fait l'objet que de très peu d'études. (Langa, 1997, 1998. Six, 1997, 2000. Six et Tracz 1997. M. O. Paulet 1997). On peut l'étudier selon plusieurs perspectives épistémologiques : sciences des organisations, sociologie du travail, psychologie du travail, ergonomie, médecine du travail.

Ce sont les spécialistes des organisations qui s'y intéressèrent les premiers. H. Fayol (1916), dont l'empreinte dans le management est présente à ce jour, l'a fait sous l'angle de la rationalisation de l'activité de l'encadrement administratif de l'entreprise. Le management lui doit le descriptif : prévoir, organiser, commander, coordonner, contrôler que ses successeurs ont transformé en une assise incontournable et universelle du management traditionnel : le PODC (Planifier, Organiser, Diriger, Contrôler). (O. Aktouf 1999, P. Langa 1997)

La publication, en 1973, des résultats de la thèse de Mitzberg soutenue en 1968 introduit pour la première fois les différences entre l'activité réelle des cadres et leurs rôles décrits/prescrits par Fayol. C'est en observant minutieusement l'activité réalisée de cadres dirigeants qu'il montre le décalage entre ce qui « doit être fait » et ce qui « se fait ». (O. Aktouf 1999) ¹

C'est souvent sous l'angle des *recettes* de réussite managériale ou en terme de jeux de rôle, jeux de pouvoir, d'influence, groupe de pression, de représentations et stratégies de carrière que le travail des cadres est abordé. L'activité réelle qu'ils déploient et les situations de travail réelles n'étaient pas des préoccupations, y compris pour les cadres eux-mêmes. Le

¹ Consulter l'ouvrage très documenté de Omar Aktouf : Le management entre tradition et renouvellement. 3^{ème} édition 1999, Gaëtan Morin édition.

travail de cette catégorie de travailleurs privilégiés est décrit comme un travail valorisant, motivant et peu contraignant, souvent synonyme de réussite sociale.

Les sociologues du travail se penchent sur cette catégorie socioprofessionnelle depuis l'intrusion dans le débat public du « malaise des cadres », leur stress et leur entrée dans la *bourse* du chômage. Longtemps à l'abri des licenciements économiques, ce type de salariat que Bouffartigue nomme « le salariat de confiance » (P. Bouffartigue, 1999, 2001a) perd de ses avantages et exprime les difficultés et la remise en cause de son statut social.

L'intérêt des ergonomes pour le travail des cadres est plus récent. L'ergonomie adopte une nouvelle posture en s'intéressant au travail des prescripteurs. La connaissance du travail des cadres devient une nécessité pour la transformation du travail de l'ensemble des travailleurs. (Six et Tracz 1997, Langa 1997, Caballada 1997, Rogard & Beguin 1997, Hubault 1998, Six 1999).

Le travail des cadres, que cette thèse prend pour objet, est une préoccupation qui s'est imposée à nous. Notre action pour la transformation du travail des opérateurs est peut être conditionnée par la connaissance et la compréhension de l'activité des cadres qui sont souvent prescripteurs du travail des autres. La tâche prescrite aux opérateurs n'est que le « modèle refroidi » (Clot, 1998, p 212) de l'activité des prescripteurs.

Il nous faut donc rétablir la continuité entre tâche et activité dans nos interventions pour rendre visible l'échange entre l'activité qui s'opère dans le re-travail de la tâche par ceux qui l'exécutent.

De ce point de vue, on se rend compte de toute l'importance à accorder à la connaissance du travail des cadres :

- Pour les cadres eux-mêmes, longtemps perçus par la société comme des privilégiés.
- Pour l'ensemble des travailleurs, peut-être que l'amélioration de leurs situations de travail dépend aussi de la situation de travail des cadres.

Médecin du travail, nous nous sommes rendus compte d'un fait nouveau : depuis quelques années, les cadres des entreprises consultent en médecine du travail, chose rarissime il y a peu de temps. Ils posent des problèmes de santé, d'organisation du travail, de conditions d'exercice et d'évolution de leur métier.

Notre pays traverse, depuis 1990 à ce jour, une phase de transition qui révèle et exacerbe les situations de travail complexes et difficiles que vivent les cadres. Les cadres dans les

entreprises font donc face aux situations générées par le changement lié à la transformation économique, technologique et organisationnelle. La précarité de l'emploi, l'exclusion, la réduction des effectifs, les licenciements massifs, la fermeture d'entreprises d'une part, le redéploiement des ressources humaines, la performance et la compétitivité d'autre part, sont autant de situations nouvelles auxquelles les cadres font face dans leur activité quotidienne. (Lanani 1998, Paulet 1997, Dejours 1997).

La mobilisation exigée par l'activité de travail peut être coûteuse et génératrice de souffrance avec des effets sur la santé mentale et physique de ces travailleurs (APEX & W. Corneil, J. Barling, G. Hepburn 1997, M. O. Paulet 1997, Dejours 1997, A. Taleb, Demerouti E. 2001). Le développement de phénomènes psychopathologiques (burn out, dépressions et autres décompensations) ou d'addictions (tranquillisants, somnifères, anxiolytiques, stimulants, excitants...) sont parfois le prix à payer par les cadres.

La souffrance et les situations difficiles ne sont pas toujours génératrices de pathologies. Cependant, elles peuvent induire des mécanismes de défense que les cadres interposent pour éviter de souffrir, paraître dans un état de normalité qui les préserve : ce sont les « stratégies individuelles ou collectives de défense » (C. Dejours 1988, 1993). Elles peuvent aussi être une force créatrice si les cadres se donnent les moyens de les surmonter, par la riposte et l'action collective en particulier. (Clot 2001a). Le travail peut avoir des effets négatifs mais également des effets positifs sur la santé mentale. (Demerouti E. 2001)

L'analyse de l'activité des cadres pose des problèmes méthodologiques. Les résultats des interprétations de leur activité est moins classique et oblige l'analyste à s'intéresser à la subjectivité du travail des cadres. (G. Carballeda 1997, Leplat 2000).

Si ces hommes et ces femmes sont encore en activité dans la situation difficile que leur font vivre les réformes successives, c'est peut-être qu'ils acceptent le changement mais refusent qu'il se fasse sans eux, sans négociation. Ils puisent dans les ressources de leur rapport subjectif au travail pour gérer les nouvelles situations de travail, enfin, cet investissement et cette mobilisation subjective leur sont vitaux (Clot 1997b).

Les interrogations des auteurs sur le travail des cadres découlent du fait que le travail des cadres a toujours été abordé comme un jeu de rôle. « Les cadres travaillent-ils ? » pour Montmollin (1984) (cité par Langa 1997, Six 2000) ou « Que font les cadres ? » pour Hubert Bouchet (H. Bouchet 1998). Afin de répondre à ces interrogations, nous avons mené une

recherche pour la connaissance et la reconnaissance du travail des cadres. Cette thèse s'articule autour de trois objectifs principaux :

- Connaître le travail des cadres gestionnaires

Pour atteindre cet objectif, il nous faut définir « les cadres » pour identifier la composante de cette population de travailleurs. On pourra procéder à l'analyse de l'activité et ainsi accéder à la compréhension et à la connaissance du travail des cadres.

La spécificité et la complexité du travail des cadres, en particulier sa composante subjective, nous a fait choisir d'analyser le travail des cadres par la méthode de la clinique de l'activité qui allie à la fois l'ergonomie et la psychopathologie du travail. C'est aussi une méthodologie qui fait de la subjectivité une préoccupation centrale et qui nous permet d'appréhender le travail des cadres par l'accès au réel du travail.

- Décrire les mécanismes d'élaboration des stratégies de défense et d'action de ces travailleurs sur leurs conditions de travail.

Les médecins du travail, témoins dans leur activité quotidienne de la souffrance des cadres, observent les développements et les effets de cette souffrance que viennent leur confier ces travailleurs. Dans la majorité des cas, cette souffrance ne mène pas à la décompensation.

Les travailleurs creusent dans les limites du possible pour maintenir vivant les ressorts de la riposte qui leur est vitale et leur permet d'agir sur les situations de travail. Il nous faut alors identifier les ressorts qui permettent aux cadres en situation de travail de se libérer et d'échapper à l'usage pathogène et nécrosé des « stratégies idéologiques de défense de métier ».

C'est par la mise en œuvre de la méthodologie de la clinique de l'activité, par le biais du dispositif des autoconfrontations croisées, que nous avons observé le développement et ses empêchements, c'est-à-dire l'extension ou non du pouvoir d'agir des cadres sur leurs milieux.

Cette étude en psychologie du travail permettra, par la mise en œuvre de la clinique de l'activité, la mise en évidence des moyens de prévention en santé mentale en milieu de travail.

- Valider la méthode de l'analyse de la clinique de l'activité

Une double validation de la méthode : par son application à une nouvelle catégorie de travailleurs que sont les cadres, d'une part, par son application dans un contexte socio-économique et culturel différent de celui où elle est née, d'autre part.

Ce travail qui s'est déroulé entre l'année 2000 à 2004 a été mené avec des cadres volontaires pour participer à l'expérience. Il comporte quatre parties :

La première partie expose la problématique du sujet et les sources théoriques qui nous ont guidé pour faire ce travail. Une mise au point sur la transition en Algérie nous a paru nécessaire pour situer le contexte avec les chiffres du chômage et les fermetures d'entreprises et saisir l'ampleur des changements, des difficultés nouvelles que vit le monde du travail en général et les cadres en particulier.

Elle se poursuit par une définition de l'entreprise et des repères historiques de son évolution ainsi que le cadre juridique régissant les professions d'encadrement dans la législation algérienne.

Le chapitre suivant traite des définitions, de l'histoire des cadres ainsi que de la revue de la littérature concernant les méthodes d'analyse des situations de travail des cadres et des conditions de travail de ces derniers.

Le dernier chapitre de cette première partie est consacré, après un historique et des définitions de la psychologie du travail, à la présentation de la clinique de l'activité, méthodologie que nous avons choisie pour étudier le travail des cadres.

Notre choix de l'analyse des situations de travail par la clinique de l'activité est lié à la question de la subjectivité soulevée par le travail des cadres. La clinique de l'activité fait du rapport entre l'activité et la subjectivité sa préoccupation centrale. Elle regarde le travail à la fois comme une activité palpable, « concrète » et comme une épreuve psychique. (Clot 2001a, 2001c, 1999b)

Les sources théoriques de la clinique de l'activité conceptualisée par Y. Clot reposent essentiellement sur deux principes que nous développerons dans ce chapitre de la première partie. On précisera toutefois ici l'orientation générale de ces fondements théoriques

Le premier principe sur lequel nous nous appuyons est la théorie du développement de Vygotski qui considère qu'un individu est un tout complexe (physique, physiologique et psychique). Il faut alors, pour étudier son comportement, prendre « le processus tout entier, qui se caractérise simultanément par un aspect subjectif et un aspect objectif » (Vygotsky 1930/1995 p.42).

Le sens du développement d'un individu, que la clinique de l'activité s'approprie, est pris de la définition que lui donne Vygotski, c'est-à-dire un « processus ininterrompu s'accompagnant de sauts, de l'apparition de qualités nouvelles » (Vygotsky 1930/1995, p. 41).

Le deuxième principe est la théorie du dialogue de Bakhtine. L'idée de base est que notre discours est toujours adressé à un destinataire : soi et / ou autrui. On peut être en dialogue avec soi-même, c'est le dialogue intérieur, ou être dans l'échange avec autrui. C'est donc dans « un échange dialogique » que l'on peut se dévoiler, nous dit Bakhtine (Bakhtine cité par Clot in 2004b).

En clinique de l'activité, nous considérons, en nous appuyant sur ces deux principes, que l'activité professionnelle est une activité dirigée. Elle est triplement dirigée vers le sujet, vers l'objet de son activité et vers autrui concerné par ce même objet ; elle est adressée à un destinataire. (Vygotski 1931/1985, Clot 1999b, Clot 2004a).

De là, dans la perspective de la clinique de l'activité, Y. Clot procède à la construction des instruments méthodologiques que sont les dispositifs des autoconfrontations croisées en s'inspirant des travaux de I. Oddone. Ce médecin du travail et psychologue du travail italien qui, pour dépasser la simple dénonciation des conditions de travail inacceptables des ouvriers des usines Fiat des années 70, fait le choix de rechercher un moyen de « seconder les collectifs de travail dans leur tentative de maintenir d'abord et élargir ensuite leur rayon d'action » (Clot 1999c). I. Oddone met au point la technique « d'instructions au sosie », ce dispositif qui, dans le cadre de séminaires de formation ouvrière, permet une activité réflexive de l'individu et du groupe sur les situations de travail. Cet exercice qui permet le retour sur l'expérience vécue dans un contexte différent, peut devenir la cause d'une prise de conscience et de la transformation de l'activité.

En clinique de l'activité, l'objectif est donc de comprendre la dynamique d'action des sujets. Pour ce faire, on construit un cadre de co-analyse avec les travailleurs qui misent sur le développement des sujets, du collectif et de la situation.

La tâche fondamentale de l'intervenant en clinique de l'activité est de seconder les collectifs et les individus pour élargir leur rayon d'action. Ce développement de leur activité est l'objet de la clinique de l'activité. (Y. Clot 2001b).

La deuxième partie, après le rappel des objectifs de la recherche, des moyens matériels et de la population d'étude, aborde la mise en place du dispositif pour mener les autoconfrontations croisées et la constitution du corpus. Toutefois, nous signalons ici une première digression puisque nous reviendrons dans cette partie sur le problème de la demande et sa spécificité en Algérie.

La troisième partie expose l'analyse des situations de travail retenues à partir du riche matériau que nous avons collecté et les résultats que nous avons obtenus. Elle est divisée en deux chapitres.

Le premier aborde l'analyse et les résultats des autoconfrontations avec le groupe de cadres qui occupent la fonction de DRH. Les autoconfrontations ont pris pour point de départ le récit. Pour cette raison, on se permettra une deuxième digression afin d'expliquer l'utilisation du récit.

Le deuxième, aborde l'analyse et les résultats des autoconfrontations avec le groupe de cadres occupant la fonction d'assistantes - veille dans une entreprise de communication. Les autoconfrontations ont été réalisées telles que décrites en clinique de l'activité avec pour point de départ l'activité.

La quatrième et dernière partie soulève, sans le résoudre entièrement, un problème particulier à notre population d'étude. Les cadres avec lesquels nous avons travaillé sont soit bilingues (arabe, français) soit trilingues (arabe, français, plus une des langues berbères parlées dans différentes régions du pays).

De ce fait, nous nous sommes trouvés confrontés à des situations linguistiques liées aux discours rapportés et à la contamination du discours. Avant la discussion de nos résultats dans cette partie de la thèse, nous avons tenté une analyse du discours rapporté et la contamination du discours du point de vue du développement et de la clinique de l'activité.

Pour conclure cette introduction, nous voudrions insister sur la notion de subjectivité, souvent opposée à l'objectivité. La subjectivité peut être définie comme « l'engagement des valeurs du sujet dans son activité » (Clot 1998 p 8). Les nouveaux modes d'organisation du travail introduisent, dans la gestion des ressources humaines des entreprises, des éléments de nature subjective telles la mobilisation, la motivation, l'innovation, la créativité, la disponibilité et la responsabilité. De fait, ils convoquent la subjectivité. Les disciplines qui se donnent comme objet le travail doivent en prendre la mesure.

Les médecins du travail en Algérie sont chargés par la loi de « soigner » le travailleur et son travail (article 12 de la loi 88/07). Pour mieux aider les travailleurs à construire et à conserver leur santé face aux risques professionnels, nous devons connaître et comprendre ce « qu'ils font » et « comment ils le font » c'est-à-dire analyser le travail. On doit analyser le travail en prenant en compte ce qui relève de l'objectivité, des mesures, de l'observable et du quantifiable mais aussi de ce qui découle de la subjectivité, du non quantifiable, de l'invisible et du non mesurable.

Il est dommageable pour qui cherche la connaissance et, au-delà, l'efficience dans l'aide à ceux qui vivent les situations de travail difficiles, qui font face aux risques pour leur santé, de considérer que le non mesurable, le subjectif n'est pas important à la connaissance, voire n'est pas scientifique. Lorsque l'objet de notre activité est la préservation de la santé des hommes et des femmes en milieu de travail, la subjectivité et l'objectivité sont les faces d'une même histoire nécessaires à la compréhension et à la connaissance du travail.

Pour illustrer notre propos, nous empruntons à J. Bruner, psychologue américain, cette métaphore qu'il utilise dans un autre contexte (en comparant la psychologie « scientifique » objective et la psychologie « intuitive » subjective). Pour Bruner qui refuse de choisir entre les deux, l'explication de « la main droite » de l'objectivité est capable de recevoir l'interprétation de la « main gauche » de la subjectivité (Bruner J. 1986/2000, p 5-6) afin d'aider à la connaissance et à la compréhension du travail humain.

Pour le dire autrement, « regarder les chose à partir de deux points de vue, comme dans un stéréoscope, permet de mieux en saisir la profondeur » (Bruner J. 1986/2000 p 24-25). En clinique de l'activité, nous avons fait le choix de nous affranchir de cette dualité aux deux niveaux de dichotomie qu'elle entraîne. Le premier divise les sciences en celles qui apportent la preuve expérimentale et raisonnent sur le modèle mathématique, elles sont du côté de l'objectivité, et en celles qui fonctionnent sur le modèle clinique lequel se base sur le comportement, les représentations, le ressenti et la parole que l'on classe du côté de la subjectivité. Les deux sont nécessaires à la connaissance et à la compréhension.

La psychologie est rangée dans la deuxième catégorie. L'influence de cette approche donne lieu au deuxième niveau de dichotomie. Il divise la psychologie en expérimentale - ou encore explicative -, versée du côté de l'objectivité, et en clinique - ou compréhensive -, classée du côté de la subjectivité.

C'est Vygotski (1925/1994) qui, le premier, alerte sur cette division artificielle et critiquable de la psychologie. Pour lui, les méthodes basées sur l'observation directe du réalisé, de la psychologie explicative et de la psychologie compréhensive, ne sont pas l'objectivité entière pour la première, car elles font l'impasse sur la conscience ou la pensée, ni la subjectivité entière pour la seconde, car elles supposent un contact immédiat avec l'expérience du sujet. L'une comme l'autre confondent le réel avec le réalisé et ne sont pas attentives à l'histoire de l'objectivité et à celle de la subjectivité, car « l'expérience et la conscience ne sont observables que dans leurs développements, non pas comme des produits, des états ou des structures invariantes, mais au travers des processus qui font et défont ces formes sédimentées » (Clot, 2001e). L'objectivité est du côté du réalisé et la subjectivité est du côté du réel que l'activité du sujet réunit. (Clot, 2001e).

L'expérience vécue n'est pas accessible directement ; c'est le retour sur les traces construites dans le cadre des méthodes indirectes qui, pour Vygotski, donne accès, par les trappes du réalisé, au réel et à ses conflits vitaux. La perspective historico-développementale proposée par Vygotski est à la fois expérimentale et clinique, donc plus objective et plus subjective. Elle est, comme le souligne Clot, « Contre tout dualisme mais aussi à l'opposé d'un monisme amorphe, on peut la définir comme un monisme historique » (Clot, 2001e), un monisme qui permet le mouvement.

Première partie

1 Problématique et sources théoriques

1.1 La transition socio-économique en Algérie

L'Algérie vit aujourd'hui - et depuis le début des années 1990 - une période de transition avec des transformations importantes.

Le passage de l'économie dirigée à l'économie de marché a entraîné des bouleversements dans toutes les sphères de la société et, notamment, dans le monde du travail et les entreprises (Lanani 1998, Abdenour 1998, Foudad 1998).

Les multiples changements opérés dans le monde du travail révèlent et exacerbent les situations de travail difficiles des cadres. Le travail change, comment négocier ces changements et situer ce qui change ?

Le changement social en Algérie génère de profonds bouleversements au niveau des individus. Des reclassements et des disqualifications s'effectuent, le rythme et l'ampleur de ce mouvement permet - ou non - l'adaptation relative des individus, voire des franges entières de la société. Ceux qui n'y arrivent pas sont marginalisés et connaissent des formes multiples d'exclusion (Lanani 1998).

Les cadres gestionnaires, à quelque niveau hiérarchique que ce soit, n'échappent pas à cette logique, voire sont acteurs directs de ce changement.

Ce changement est alimenté essentiellement par les transformations économiques et technologiques qui élargissent et modèlent en permanence les champs des métiers et des besoins (Lanani 1998, Spielmann 1997).

Les cadres se doivent de s'adapter aux bouleversements que connaissent la société en général et l'entreprise en particulier.

Alors, comment des cadres formés à l'école du système de l'économie dirigée, avec un Etat providence et le plein-emploi, trouvent-ils les ressources nécessaires pour l'adaptation aux nouvelles normes économiques et sociales, la motivation dans le travail malgré les situations difficiles qui leur sont faites et la conquête des espaces de liberté qui accompagnent le changement, sans se renier et tout en étant créatifs et novateurs ?

Pour survivre, l'entreprise ne peut plus compter sur l'aile protectrice de l'Etat providence mais doit déployer l'arsenal nécessaire à l'établissement d'un niveau de performance pour être compétitive sur un marché de plus en plus ouvert.

L'implication des cadres dans ce processus n'est pas à démontrer, la question est de savoir comment s'impliquent – ils ? Pourquoi s'impliquent- ils ? Qu'en pensent-ils et qu'en font-ils ?

Nous pouvons admettre avec M. Lanani, formateur et consultant à l'Institut National du Travail (INT), membre fondateur de l'Ecole Supérieure d'Administration du Personnel (ESAP) dissoute depuis et ancien cadre gestionnaire (DRH) d'une entreprise publique, « que le choc est violent et que, d'ores et déjà, le processus d'ajustement se traduit par une remise en cause globale du mode de gestion de l'entreprise et de la place du facteur "travail" dans cette gestion ». (M. Lanani 1998)

Les nouvelles phases de transformation mettent sous le feu de l'actualité des notions peu connues en Algérie il y a peu de temps de cela : « précarité », « exclusion », « flexibilité », « licenciement collectif », « chômage », « restructuration », « négociation », « redéploiement », « externalisation », « recentrage », « réhabilitation », « essaimage », « compression », « dépermanisation »... qu'il faut intégrer. (Laib-Idder 1999)

Ces transformations s'accompagnent d'un taux de chômage qui n'a pas cessé d'augmenter depuis 1990 atteignant les 30% en 2000 l'année où il se rapproche du taux de 1966. (Voir tableau ci- dessous)

Tableau 1 : Evolution du taux de chômage (Source ONS)

ANNEES	1966(1)	1977(1)	1982(2)	1983(2)	1984(2)	1985(2)	1987(1)	1989(2)
Taux de chômage	32,9	22,0	16,3	13,1	8,7	9,7	21,4	18,1

ANNEES	1990(2)	1991(2)	1992(2)	1993(3)	1994(3)	1995(4)	1996(3)
Taux de Chômage	19,7	21,2	23,8	23,15	24,36	28,10	27,99

En 1998, le taux de chômage est estimé par le Conseil National Economique et Social (CNES) entre 26 et 29%. Il se stabilise autour de 28 - 30 % pour l'année 2000. Le taux de chômage est passé de 27,3% en 2001 à près de 24% en 2003. 1000 entreprises ont été fermées,

400 000 travailleurs ont été « compressés ». Il y a eu 52 000 dépermanisations dont 36 000 dans le seul secteur du BTP en l'espace de deux ans (1996/1998).

Le processus de compression des effectifs se poursuit tout en marquant une tendance à la baisse depuis 1999. Durant le premier semestre 2004, les services de l'inspection du travail ont visé 457 dossiers (403 au titre de l'assurance chômage et 54 au titre de retraite anticipée). Le CNES ajoute qu'il y a une tendance à la généralisation de la flexibilité et les emplois créés sont précaires.

Le secteur public qui englobe 1303 entreprises publiques économiques (EPE) continue d'enregistrer des pertes d'emplois. Les effectifs sont passés de 176 646 salariés fin décembre 2003 à 174 481 salariés fin juin 2004, soit une perte de 2165 emplois en 6 mois. Seuls les secteurs mécanique, métallique et matériaux de construction ont enregistré une augmentation de leurs effectifs en créant 937 emplois dans la même période. C'est dans les secteurs du bois, de l'agro-alimentaire, du textile et du cuir que les pertes sont les plus importantes, soit 2635.

Le secteur privé est le principal pourvoyeur d'emplois (61,2% des occupés) mais il est dominé par l'emploi informel. Les travailleurs salariés déclarés ne représentent que 15% des occupés. L'évolution de l'emploi salarié dans le secteur privé est en progression ; il a augmenté de 60 % entre 1999 et 2003. Cette augmentation est de 21 % pour la seule période 2002 et 2003

Le CNES² souligne les conclusions et recommandations du guide méthodologique (édité par le ministère de l'industrie en 2003) relatif à la restructuration et à la mise à niveau des entreprises qui relève que « les problèmes liés au management et à l'organisation figurent parmi les premières causes qui inhibent le bon fonctionnement technique des entreprises ». L'évaluation du management des entreprises s'est basée sur trois éléments :

- L'évaluation des compétences managériales de la direction (connaissance des objectifs de la politique générale et de la stratégie, compétence managériale, style de direction, processus de contrôle de gestion).
- L'évaluation de la structure (organigramme, structure des effectifs, procédures d'organisation, système d'information).

² CNES (Conseil National Economique et Social) : Sources rapports de conjoncture 2000, 2003 et 2004

- L'évaluation des dimensions socioculturelles (climat social, dimension culturelle, gestion des ressources humaines, système de rémunération et de motivation).

Les actions préconisées pour la mise à niveau des ressources humaines au plan managérial, dans le cadre du dispositif de « renforcement des services d'appui à l'entreprise » par les pouvoirs publics, ont trait à :

- o La formation et le recyclage des managers,
- o Le développement des normes de qualité,
- o L'encouragement de la recherche et de l'innovation technologique,
- o L'assistance à la certification des produits,
- o L'appui à la contractualisation de la formation professionnelle.

Les conclusions du CNES – qui reprend l'étude du ministère de l'industrie – suggèrent que les difficultés de l'entreprise sont essentiellement liées à un déficit de formation des cadres gestionnaires ; les cadres sont "pointés du doigt" comme les instruments de cette nouvelle donne économique et sociale. Cette possible réalité ne doit pas exclure l'intérêt que nous devons porter aux situations de travail des cadres qui, comme tous les autres travailleurs, ont subi les effets de la crise.

Nous soulignons avec M. Lanani que « les difficultés que nous sommes obligés de résoudre aujourd'hui ont des racines profondes dans l'histoire de notre pays ; il n'est jamais inutile de prendre la mesure de ce passé pour mieux situer les logiques qui déterminent nos actions ».

Les cadres algériens sont le fruit d'une évolution socio - historique qui marquera leur représentation du monde en général, du monde du travail en particulier et leur adaptation au changement.

Dans le contexte algérien, où le marché du travail est encore en formation, le champ reste ouvert à l'innovation en matière de gestion, à la condition que le processus de changement soit équitable et socialement acceptable.

Une réalité où l'investissement des cadres et leur implication directe sur le terrain sont importants mais où, également, les conditions pour leur adaptation à cette même réalité ne sont pas toujours réunies (formation, information, temps...).

Dans les entreprises publiques, c'est la fin de l'ère de prospérité, d'investissement et de plein-emploi ; on entame une ère nouvelle, la vérité des chiffres, qui crée dans les entreprises un

climat différent et des conditions de gestion et de travail nouvelles auxquelles les cadres doivent s'adapter : c'est l'introduction de nouveaux langages, terminologie, mode de gestion, gestion des conflits, négociation... (Loi 90/11³, Laib-Idder 1999)

Dans ces entreprises, les cadres gestionnaires font donc face aux situations générées par le changement lié à la transformation économique, technologique et organisationnelle. La précarité de l'emploi, l'exclusion, la réduction des effectifs, les licenciements massifs, la fermeture d'entreprise d'une part, le redéploiement des ressources humaines, la performance et la compétitivité d'autre part, sont autant de situations nouvelles auxquelles les cadres gestionnaires se doivent de faire face et de prouver leur efficacité.

(Lanani 1998, Paulet 1997, Dejours 1997, Spielmann 1997).

1.2. L'entreprise en Algérie

L'histoire de l'entreprise a suivi les différentes étapes de l'évolution du travail humain et de l'organisation du travail depuis la révolution industrielle à nos jours. Elle a commencé par la manufacture et se termine avec ce que nous désignons aujourd'hui sous le terme d'entreprise.

L'entreprise peut se définir comme une unité économique de production, d'échange ou de circulation de biens et de services. Elle peut être publique, parapublique ou privée. Elle naît, grandit ou meurt, elle a donc une histoire. Mais l'entreprise n'est pas un bloc homogène, une entité uniforme ou une mécanique aux rouages bien huilés par le management, pour atteindre des objectifs communs à tous ceux qui la composent, dans une convergence d'intérêts bien compris.

C'est une organisation composée d'individus et de groupes d'individus qui n'ont pas les mêmes objectifs ni les mêmes intérêts. C'est un lieu où les conflits sont la règle. Elle évolue dans un contexte socio-économique qu'il faut connaître et dont il faut tenir compte pour pouvoir appréhender l'analyse du travail.

Pour ce qui est de la production industrielle par exemple, au lendemain de l'indépendance, l'industrie en Algérie était pratiquement inexistante. Les choix politiques et de développement de l'époque font de l'Etat le principal moteur de l'industrialisation du pays. La société nationale est la forme juridique la plus importante des entreprises publiques. Malgré

³ Loi n° 90/11 du 21/02/1990, modifiée et complétée relative aux relations de travail.

leur jeunesse, les entreprises industrielles algériennes sont passées par plusieurs phases d'évolution.

1.2.1. Le secteur public national

De 1962 à 1965, les entreprises publiques étaient faibles en nombre et en dimension.

De 1965 à 1971, la politique d'industrialisation créera les sociétés nationales, entreprises publiques de production, de distribution ou de services dont la gestion est confiée à des agents de l'Etat, excluant toute participation des travailleurs.

De 1971 jusqu'au début des années 1980, c'est l'application graduelle des textes de la Gestion Socialiste des Entreprise (GSE). Promulguée en 1971, la GSE signe l'acte de naissance de l'entreprise socialiste où les travailleurs sont associés à la gestion de leur entreprise

De 1980 à 1984, c'est le début des restructurations qui donneront naissance à un plus grand nombre d'entreprises de taille relativement réduite et spécialisées par famille de produits homogènes⁴. Cette restructuration introduira aussi le concept d'autonomie des entreprises. Les restructurations vont se poursuivre parallèlement à la réflexion qui se fera autour des réformes. La rédaction de nouvelles lois va transformer aussi bien les entreprises que la relation de travail.

En 1990, c'est la promulgation de la loi 90-11 relative aux relations de travail. D'autres textes vont suivre. C'est le début de la libéralisation dans le secteur économique qui a fait suite aux bouleversements de la société depuis 1988.

En dix ans, de 1987 à 1997, l'essentiel des changements économiques et sociaux peut se résumer selon L. Z. Foudad (1998) :

- au plan économique, par le passage de l'économie planifiée à l'économie de marché. Le changement du statut juridique de l'entreprise publique économique (EPE) qui passe du droit public au droit privé, la déréglementation du système des prix administrés et des produits subventionnés, la nouvelle relation avec la banque liée au système financier nouveau, la libéralisation, démonopolisation du commerce extérieur

⁴ Voir tableau en annexe. In H. Madouche 88 « l'entreprise et l'économie algérienne, quel avenir ? » Edition Laphomic, source A. Bouzidi, questions actuelles de la planification algérienne, ENAP/ENAL, Alger 84.

et contrôle des échanges, l'émargement aux conditions du code du commerce (faillite, règlement judiciaire...) et la mise en œuvre d'un plan d'ajustement structurel (PAS).

- au plan social, par le passage d'un droit statutaire à un droit conventionnel. La mise en place d'un nouveau mode de régulation social et de gestion des conflits et d'un nouveau modèle de représentation des travailleurs. Enfin, le passage d'un statut de travailleurs gestionnaires (gestion socialiste des entreprises : GSE) à un statut de travailleurs salariés (loi 90-11 relative aux relations de travail) et la réhabilitation des pouvoirs disciplinaires et de gestion de l'employeur.

1.2.2. Le secteur privé national

L'émergence du secteur privé national est plus récente. Longtemps marginalisé et contrôlé, il est resté très dépendant de l'Etat tout en saisissant les opportunités pour se structurer et se développer à l'ombre d'un secteur public dominant.

Pratiquement inexistant avant l'indépendance du fait que la politique économique coloniale n'a jamais développé de base industrielle moderne en Algérie, le poids du secteur privé national dans l'économie algérienne de l'époque était insignifiant. Toujours à cette époque, mis à part le secteur pétrolier, la régression est généralisée à tous les autres secteurs.

Les indépendants et employeurs algériens activaient dans deux secteurs principalement, le petit commerce et l'artisanat (80% de petits commerçants et artisans). Les industriels algériens, au nombre de 1 554 sur les 7020 existants, sont cantonnés dans les branches de l'habillement et l'agroalimentaire. (O. Derras 1997)

La période allant de 1962 à 1965 est marquée par l'instauration de l'autogestion (300 entreprises industrielles gérées par les ouvriers) et la promulgation, en 1963, d'un code des investissements très contraignant.

De 1966 à 1980 débute une période qui s'est traduite par l'abandon de l'autogestion, la promulgation d'un nouveau code des investissements en 1966 et la mise en place de structures d'encouragement de l'investissement privé national avec des restrictions qui tracent des limites à ne pas enfreindre (interdiction d'investir dans les secteurs stratégiques, obligation de ne pas concurrencer les secteurs économiques de l'Etat). Il y a eu la création d'un million d'emplois entre 1969 et 1978. L'évolution s'est faite en deux phases : une phase ascendante de 1966 à 1971, avec 688 projets agréés, et une phase descendante de 1971 à 1979 où le nombre

de projets agréés n'est que de 200, en particulier des petites entreprises de moins de cinq salariés, de type familial en général. (O. Derras 1997)

C'est un secteur très peu étudié et les chiffres le concernant sont souvent contradictoires. De 1980 à nos jours, la libéralisation progressive dans tous les secteurs (changement des textes réglementaires, notamment) a permis la multiplication de la création d'entreprises de toutes tailles, dans toutes les branches d'activités.

1.3 Les cadres

1.3.1 Définitions, classifications

Le travail des cadres, varié, hétérogène et méconnu, a été très peu étudié et la définition même du terme cadre ne fait pas consensus. (Morin 1997, Carballeda 1997, Paulet 1997, Spielmann 1997, Bouffartigue 2001a). La définition du mot cadre diffère d'un auteur à un autre, selon les besoins et les profils des auteurs.

Les cadres sont en effet définis soit par leur statut, soit par leur fonction. Ils exercent, dans des contextes très différents, des rôles divers : certains dirigent de nombreux collaborateurs, d'autres n'encadrent personne (Editorial, Performances Humaines et Techniques, 1997).

En France où le concept est né après la deuxième guerre mondiale, les sociologues définissent cette catégorie à partir de l'ensemble des représentations sociales, symboliques et institutionnelles. C'est une figure sociale qui, pendant longtemps, a servi de tampon entre les ouvriers et le patronat, elle a exercé une fonction de commandement séparée nettement de l'exécution. De cette place dans l'entreprise, les cadres sont l'image de la réussite sociale.

Aujourd'hui, les évolutions des groupes sociaux et l'intégration de concepts venus des pays anglo-saxons, tel manager, expert etc. montrent de nouvelles distinctions. L'application des nouvelles lois sur le temps de travail (35 heures) a relancé de nouvelles classifications. On parle désormais de « cadres dirigeants, de cadres intégrés à une équipe et des autres cadres ». (P. Bouffartigue 2001a, Bouchet H. 1998, Spielmann 1997)

En Algérie, pendant près de vingt ans après l'indépendance, la notion de cadre ne s'appliquait qu'au personnel politique de l'Etat et du Parti assumant de hautes responsabilités ; le reste, notamment les personnels hautement qualifiés exerçant dans la sphère économique, étaient considérés comme des travailleurs. L'orientation idéologique des textes qui régissaient

le monde du travail se voulait égalitariste : on parlait de travailleur manuel et de travailleur intellectuel.

Aujourd'hui, c'est la négociation et les habitudes de l'entreprise et du secteur d'activité qui définissent, au cas par cas, qui est cadre et qui ne l'est pas.

On se base encore et souvent sur des textes réglementaires, pourtant abrogés en 1990, tels que les grilles de salaires du SGT (Statut Général du Travailleur).

L'Office National des Statistiques (ONS) utilise pour les statistiques nationales courantes plusieurs formulations selon les besoins et les informations recherchées mais toujours en excluant la maîtrise des professions classées comme « cadres ». On retrouve, selon les cas, cadres supérieurs et cadres moyens, cadres supérieurs et hors catégories, cadres supérieurs et professions libérales, cadres malgré l'existence d'un code des professions. (ONS 1991/1992)

Dans le code des professions promulgué en 1998, l'ONS classe les cadres dans les catégories (1) et (2).

Catégorie 1 : Profession de direction, de prise de décision, d'encadrement et d'orientation.

- Cadres supérieurs de l'administration publique. Directeurs et cadres de direction spécialisés - public et non public. Directeurs (y compris Directeur Général et Président-Directeur Général).
- Cadres de direction spécialisés (agriculture, chasse, sylviculture et pêche, industries manufacturières, bâtiment et travaux publics...).
- Dirigeants et gérants (d'exploitations agricoles, d'entreprises industrielles, d'entreprises de construction...).

Catégorie 2 : Professions intellectuelles et scientifiques.

- Ingénieurs et spécialistes des sciences physico-chimiques, mathématiques et techniques. Chercheurs en sciences physiques et assimilés (Physiciens et astronomes. Météorologues. Chimistes. Géologues et géophysiciens.).
- Chercheurs en mathématiques et statistiques (Mathématiciens et assimilés. Statisticiens et Démographes.). Spécialistes et ingénieurs en informatique (Ingénieurs et analystes de systèmes informatiques. Autres spécialistes en informatique.).
- Autres ingénieurs, architectes et urbanistes (Architectes, urbanistes et ingénieurs de la circulation routière. Ingénieurs et cadres techniques du génie civil, de l'électricité, de

l'électronique et des télécommunications, techniques de la mécanique, techniques de la chimie, ingénieurs métallurgistes et assimilés.

- Cartographes et géomètres. Autres ingénieurs, architectes et urbanistes non classés ailleurs (et cadres techniques assimilés).
- Spécialistes des sciences de la vie et membres des professions de la santé. Spécialistes des sciences de la vie (Bactériologistes, Biologistes, Botanistes, Zoologistes et assimilés. Pharmacologistes, Pathologistes et assimilés. Agronomes et assimilés.).
- Médecins et membres de professions assimilées à la santé (Médecins. Dentistes, prothésiste dentaire. Vétérinaires. Pharmaciens. Autres médecins et membres de professions assimilées à la santé (sauf infirmiers).)
- Professions des enseignements secondaire et supérieur et enseignements (enseignants) et autres spécialistes de l'enseignement (Spécialistes des méthodes d'enseignement. Inspecteurs de l'enseignement. Autres spécialistes de l'enseignement non classés ailleurs.)
- Spécialistes de la gestion et membres des autres professions intellectuelles.
- Spécialistes des fonctions administratives et commerciales des entreprises (Experts-comptables et cadres comptables. Spécialistes des problèmes de personnel et d'orientation professionnelle. Autres spécialistes des fonctions administratives et commerciales des entreprises).
- Juristes (Avocats. Magistrats, Président du tribunal, Procureur Général. Juges. Notaires, Huissiers de justice et Juristes non classés ailleurs).
- Archivistes, bibliothécaires et documentalistes (Archivistes paléographes et conservateurs de musée. Bibliothécaires et documentalistes et assimilés).
- Spécialistes des sciences sociales et humaines (Economistes. Sociologues, anthropologues et assimilés. Philosophes, historiens et spécialistes des sciences politiques. Linguistes, traducteurs et interprètes. Psychologues. Spécialistes du travail social).
- Ecrivains et artistes créateurs et exécutants (Auteurs, journalistes et autres écrivains. Sculpteurs, peintres et assimilés. Compositeurs, musiciens et chanteurs. Chorégraphes Metteurs en scènes de cinéma, de théâtre et d'autres spectacles.

- Membres du clergé et assimilés (Agents de Culte et assimilés : Nadher, Imams, Muezzins...)

Dans tous les tableaux des statistiques de l'emploi de 1991, la catégorie de classement est intitulée 14-20 (échelle) et hors catégorie ou, simplement, cadres pour la colonne réservée aux cadres.

Pour les tableaux des statistiques récapitulatives des chiffres de 1988 à 1991, la catégorie de classement est intitulée cadres et cadres hors SGT pour la colonne réservée aux cadres.

Dans le secteur public national, l'ONS estime, en 1991, que 13,52 % de l'effectif permanent sont des cadres supérieurs (y compris les cadres hors catégories) et 35,01 % des agents de maîtrise. Dans le secteur public national, 6,71 % sont des femmes, 91,46 % de permanentes dont 11,98 % sont des cadres supérieurs (environ 12 % de cadres supérieurs sont des femmes dans tous les secteurs sauf dans les services où il dépasse légèrement les 19 %) et 27,99 % personnel de maîtrise.

En 1992, l'ONS estime que 14,12 % de l'effectif permanent sont des cadres et 34,22 % des agents de maîtrise. Le nombre de femmes actives augmente (7,62 %) mais il n'y a pas de chiffres par qualification.

Il apparaît dans les tableaux, dans la colonne réservée aux cadres, l'intitulé : « cadres + cadres dirigeants ». Autrement, c'est le mot cadre qui est utilisé.

Pour le secteur public local, les cadres représentent 5,7 % en 1992. Ce chiffre a enregistré une légère baisse de 0,8 % par rapport à 1991.

Aucun chiffre n'est donné concernant les cadres exerçant dans le secteur privé national.

Les derniers chiffres pour les différentes catégories sont donnés par branche d'activité.⁵ En Algérie, il n'existe pas de régime de retraite spécifique pour les cadres, la caisse de retraite est unique pour tous les travailleurs.

En France, pour les statisticiens de l'Institut National de Statistiques et d'Etudes Economiques (INSEE, France), il existait, de 1954 à 1982, deux catégories de cadres :

- les cadres supérieurs : ingénieurs, professions libérales, enseignants universitaires et du secondaire.

⁵ ONS 2003. Voir annexe.

- les cadres moyens : instituteurs, professions médicales et sociales hors - médecins, techniciens, agents de maîtrise et cadres administratifs moyens.

Depuis 1982, l'INSEE a modifié cette classification et propose deux groupes :

- Le groupe 1 ou les cadres et professions intellectuelles supérieures : professions libérales, les cadres de la fonction publique, les professeurs et professions scientifiques, les professions de l'information et des arts et spectacle, les cadres commerciaux des entreprises, les ingénieurs et cadres techniques des entreprises.
- Le groupe 2 ou professions intermédiaires : les instituteurs, les professions de la santé et du travail social, les membres du clergé, les professions intermédiaires administratives et commerciales des entreprises, les techniciens, les contremaîtres et les agents de maîtrise.

La première difficulté pour appréhender le travail des cadres est que le terme recouvre à la fois un statut hiérarchique dans l'entreprise en terme de responsabilité et de rémunération et un métier, un travail, un contenu.

Pour G. Carballeda, deux catégories de travailleurs sont identifiables chez les cadres (Carballeda 1997) :

- Groupe 1 : les cadres qui ont une tâche d'encadrement du travail d'autres personnes, c'est-à-dire qui ont la responsabilité de la performance d'autrui. Dans cette catégorie, on trouve les directeurs de production, les directeurs d'entreprise, les chefs de service, les chefs de projet ...
- Groupe 2 : les cadres qui ont une tâche d'analyse et/ou d'organiser le travail d'autrui selon des critères techniques ou organisationnels. Dans cette catégorie, on trouve les ingénieurs de production et des méthodes, les directeurs des ressources humaines, les chargés de missions, les coordonnateurs, les concepteurs ...

J. Leplat et X. Cuny identifient aussi deux groupes mais ils les classent en groupe A et B (J. Leplat et X. Cuny 1977) :

- Groupe A : professions libérales et cadres supérieurs. Il comprend les personnes qui exercent des professions exigeant, en principe, une instruction supérieure. Ces personnes peuvent être salariés ou à leur compte. Quand elles sont salariées, elles exercent des fonctions de direction plus ou moins importantes (ingénieurs, médecin, dentiste, pilote, directeur administratif, chef du personnel.

- Groupe B : cadre moyen. Il comprend les personnes qui occupent des positions intermédiaires entre celles du groupe A et le groupe employés - ouvriers - personnels de service (assistante sociale, infirmière diplômée, métreur, agent de méthodes)

Par ailleurs, la prise en compte du statut de «cadre» écarte la catégorie des personnes de la «maîtrise» tels que les contremaîtres ou les chefs d'équipe ; ces derniers ayant une tâche d'encadrement mais pas le statut hiérarchique.

Enfin, cadre peut correspondre à une classification administrative des caisses de retraite utilisant des critères différents de l'INSEE.

Les conventions collectives en France recourent à des critères propres qui excluent les techniciens et agents de maîtrise même s'ils cotisent à la caisse de retraite des cadres.

Il reste toutefois difficile de définir les cadres tant le travail qu'ils font est varié et d'une extrême hétérogénéité.

Les bouleversements vont être continus et profonds, Michel Spielmann (1997) émet l'hypothèse que les classifications actuelles des cadres subiront des modifications et des regroupements donnant naissance à deux catégories :

- la première, celle des cadres dirigeants détenant le pouvoir de décision stratégique,
- la seconde catégorie, celle des cadres non dirigeants regroupera deux types, les spécialistes et les non spécialistes.

En pratique, pour définir les cadres, on se rend compte que le diplôme est une condition nécessaire mais non suffisante, il faut y ajouter un rôle hiérarchique et/ou une responsabilité de gestion mais cela ne suffit pas non plus. En effet, la position hiérarchique n'est plus systématique. Le nombre de cadres encadrants est moins important proportionnellement au monde des cadres qui lui s'agrandit. (P. Morin 1997, M. O. Paulet 1997).

Pour parler du travail des cadres, il faut d'abord préciser de qui, de quoi, « de quels cadres il s'agit » (P. Morin 97). En fait, c'est dans l'entreprise ou l'établissement que l'on définit de manière précise qui fait partie ou pas des cadres. (P. Morin 1997).

On peut, c'est notre choix, comme le préconise François Daniellou, « prendre les cadres comme des travailleurs ». (F. Daniellou 1997). Ils sont présents à tous les niveaux hiérarchiques (organisationnels, décisionnels, fonctionnels...), ils peuvent aussi être des exécutants des décisions de la direction générale mais ils restent aussi des travailleurs comme les autres. Alors, précise Daniellou, « l'on doit s'intéresser à leurs difficultés, (et pas seulement

à celles qu'ils provoquent chez les autres) et aux risques d'atteinte à leur santé (F. Daniellou 1997) mentale et physique ».⁶

Le rôle actif que peuvent avoir les cadres dans la réflexion sur les changements d'organisation du travail ou de mise en œuvre de préconisations d'amélioration des conditions de travail, est peut être salutaire et bénéfique pour tous les travailleurs. Ils peuvent agir en tant « qu'opérateurs ayant des compétences spécifiques à même d'aider à mettre en œuvre ces changements » (F. Daniellou 1997). Enfin, contribuer à l'émergence « de collectifs de cadres, notamment à l'occasion de la conduite de projet » (F. Daniellou 1997), afin de faire avancer l'idée que les leviers du changement peuvent être multiples et pas systématiquement liés à des actions « coûteuses » pour les travailleurs (social, santé, économie ...).

Le mot cadre est un mot vague aux multiples acceptions. On ne lui trouve pas de synonyme dans d'autres langues, le mot est difficile, voire impossible à traduire. Il ne recouvre pas une catégorie socioprofessionnelle homogène, présentant suffisamment d'attributs communs pour la distinguer des autres. (Pierre Morin 97, Spielmann 1997, Bouffartigue 2001a)

On peut toutefois retrouver des éléments que la représentation sociale des cadres comporte :

« Un noyau central, base commune, consensuelle, collectivement partagée qui définirait sans doute le cadre en faisant référence à son statut socio-économique, la responsabilité collective qu'il exerce, certains attributs visibles (tenue vestimentaire,...) et peut être aussi ses conditions de travail (horaire, stress...) ». (Abrieu 1993, cité par V. Rogard et P. Beguin 1997)

Pour l'analyse des situations de travail des cadres en psychologie du travail, en ergonomie ou en psychopathologie du travail, on pourrait se raccrocher, comme le préconise V. Rogard et P. Beguin, « au plus petit dénominateur commun de la catégorie : l'organisation et la gestion d'un groupe de travail. » (V. Rogard et P. Beguin 1997)

Cette activité de gestion, d'administration ou encore de management est la combinaison de moyens humains, financiers et matériels destinée à générer la production de biens et de services. Elle est confiée à ces cadres, ou gestionnaires, ou administrateurs, ou encore

⁶ Définition de l'OIT : « personne ayant terminé un enseignement et une formation de niveau supérieur ou possédant une expérience équivalente d'une part, et exerçant en tant que salarié des fonctions à caractère intellectuel, comportant l'application de faculté de jugement et d'initiative et impliquant un niveau élevé de responsabilité » (Spielmann 1997, p 12-13)

managers. Les grands axes de travail de gestionnaire tel que défini par Fayol en 1916, cité par O. Aktouf (1999), restent valables à ce jour : Planifier, Organiser, Diriger, Contrôler, ou P.O.D.C.

De là, tout travailleur dont l'analyse de l'activité montre l'exercice durable d'un management, de plus ou moins grande proximité, orienté vers l'organisation du travail entrerait dans cette catégorie.

Dès lors, « le chef d'atelier, le conducteur de processus et le chef de projet pourraient avoir à partager plus qu'il n'y paraît ». (V. Rogard et P. Beguin 1997). On peut donc mesurer l'amplitude de la variation de l'activité, des profils de formation et de postes des cadres.

1.3.2 Législation – textes réglementaires

A la lecture du droit du travail Algérien, il n'existe aucun texte spécifiquement lié aux définitions de la fonction de cadre. La loi 90-11 s'applique à tous les contrats de travail. Des dispositions particulières sont applicables aux cadres dirigeants d'entreprises. Il s'agit du décret exécutif n° 90/290 du 29 /09/1990 (JORA n°42 / 190) relatif au régime spécifique de relations de travail concernant les cadres dirigeants d'entreprises et les circulaires :

- N° 002 du 12/11/1994 relative à la détermination de la rémunération des cadres dirigeants d'entreprises publiques non autonomes.
- N° 003 du 26/02/1997 précisant les conditions d'application de la circulaire n°002.
- N° 10 du 17/11/1991 relative à la détermination, à titre transitoire, de la rémunération des cadres dirigeants d'EPE (Entreprise Publique Economique) non encore passées à l'autonomie, des CRD (Centre de Recherche et de Développement) et des EPIC (Etablissements Publics à Caractère Industriel et Commercial).

Les principaux textes législatifs et réglementaires en vigueur en Algérie applicables à tous les travailleurs sont :

La loi 90/11 du 21 avril 1990, modifiée et complétée, relative aux relations de travail.

Les circulaires n°72 du 17 juillet 1990 et n° 009 du 1er octobre 1990 relatives à la négociation des conventions collectives.

L'ordonnance n° 97-03 du 11 janvier 1997 fixant la durée légale de travail (40 heures par semaine).

C'est au cours de la négociation des conventions collectives et de l'élaboration du règlement intérieur de l'entreprise qu'il est décidé qui est cadre et qui ne l'est pas. Il n'existe donc pas de définition de cette catégorie de travailleurs sur un plan strictement réglementaire, chaque entreprise fait selon ses « us et coutumes ».

Les nominations aux postes de haut cadre dirigeant ou aux postes de cadres supérieurs de l'Etat sont tributaires d'un décret ministériel ou présidentiel précédé d'une enquête administrative d'habilitation.

En Algérie, comme ailleurs, les cadres connaissent des conditions particulières dans l'exercice de leur travail, conditions d'où découlent des contraintes distinctes et spécifiques, repérées et parfois prises en charge par les textes conventionnels et les usages. (Marie-Odile Paulet 1997)

1.3.3 Conditions de travail des cadres

En effet, même si la catégorisation ou la classification des cadres reste difficile, comme pour la définition, elle ne doit pas constituer un obstacle pour l'étude du travail des cadres et l'analyse de leur activité.

F. Daniellou constate que « des collectifs de cadres émergent en France, qui s'organisent pour défendre, vis-à-vis de leur direction générale, des projets où la survie de l'entreprise est favorisée autrement que par une action brutale sur les effectifs ou les cadences ». (F. Daniellou 1997)

Ce constat est d'autant plus important que dans notre pays, la crise économique et la restructuration des entreprises ont mis les cadres algériens devant des situations complexes, les amenant à redoubler de créativité, d'ingéniosité, à trouver des solutions pour la survie de leurs entreprises et pour la préservation de l'emploi. Ils ne réussissent pas toujours, compte tenu de l'ampleur de la crise.

L'observation et l'analyse de l'activité de cette catégorie de travailleurs, par quelque méthode que ce soit, mais en particulier par les méthodes de la clinique de l'activité, de l'analyse ergonomique de l'activité et l'analyse psychopathologique du travail, semblent ouvrir un vaste champ d'investigation aux chercheurs.

Pour des raisons historiques liées au développement de ces disciplines, les cadres ont longtemps été écartés des études des conditions de travail. Il faut dire qu'ils ne s'en plaignaient pas et qu'ils s'étaient longtemps considérés comme des privilégiés.

Les sociologues aussi les ont longtemps vus « comme des encadrants, sinon comme complices de l'exploitation des vrais producteurs : les travailleurs de l'exécution » (P. Bouffartigue et J. Bouteillier 2003).

Des études ergonomiques et sociologiques mettent en évidence les contraintes spécifiques aux postes d'encadrement (durée du travail, nomadisme d'affaires, enchâssement du travail et de la vie privée, remise en cause de statut particulier, chômage,...) et ses éventuelles conséquences psychologiques (burn out, stress, ...). On retrouve aujourd'hui dans la littérature les résultats de travaux de recherches qui leur sont spécifiquement consacrées. (V. Rogard et P. Beguin 1997, Bouffartigue 2001a).

Dans l'analyse de l'activité des cadres, il semble, comme le souligne Gabriel Carballeda, que « le résultat des interprétations sur leur activité est moins classique et amène l'ergonome à s'intéresser à des aspects subjectifs du travail des cadres ». (G. Carballeda 1997).

Les constats issus soit des entretiens et des analyses de l'activité des cadres, soit des entretiens avec d'autres acteurs de l'entreprise, se rejoignent sur quatre points que l'on peut résumer comme suit :

- À la difficulté de l'observation liée à la variété,
- À la rotation importante des cadres,
- Au changement de cadre qui s'accompagne presque systématiquement du changement de l'organisation,
- Au déni de la réalité des demandes de plus en plus explicites en terme de santé, en terme de charge de travail et en terme subjectif. (G. Carballeda 1997).

Il est particulièrement important d'insister sur le lien entre certaines pathologies chez les cadres, le rapport subjectif au travail et les spécificités du travail des cadres. Comme le souligne G. Carballeda, « au delà de ces réactions instantanées à une surcharge cognitives, il semble et, c'est le plus intéressant, que certaines atteintes à la santé des cadres peuvent s'expliquer par le rapport psychique au travail, qui résulte des éléments décrits tels les injonctions contradictoires de la confrontation prescrit/réel, la gestion des incertitudes, des

conflits efficacité/éthique, la communication limitée, du peu ou pas de collectif d'appartenance ». (G. Carballeda 1997).

De plus, l'activité des cadres est une activité d'interprétation d'informations « descendantes » et « ascendantes » ; en plus de la de transmission des instructions, il leur faut décliner, interpréter, particulariser cette information en fonction des spécificités de leur service et de leurs collaborateurs. Ils doivent pour cela procéder à des choix, des arbitrages. (G. Carballeda 1997).

Aujourd'hui, pour les professionnels de l'analyse du travail (G. Carballeda 97, F. Daniellou 97, J. Leplat et X. Cuny 1977), il faut considérer les cadres comme des travailleurs.

Alors, il devient possible d'appliquer à l'organisation de leur travail le même modèle que celui qui a été mis en œuvre pour les travailleurs de « base », « les opérateurs ». Les cadres sont eux aussi soumis à des règles formelles, portées par leur hiérarchie ou toute autre instance de contrôle, à des contraintes venant de l'environnement, et donc déploient eux aussi une activité.

Depuis les années 1990, les études se penchent sur l'analyse de l'activité des cadres mais cernant plus les groupes professionnels spécifiques tels les médecins, les ingénieurs, les enseignants, un peu moins les cadres d'entreprise (P. Bouffartigue, 2001a).

On retrouve des enquêtes :

- sociologique, (Bouffartigue 1994, 2001a, 2001b, M. Madani, 1997),
- ergonomiques (Langa 1997, Six et Tracz 1997, Francis Six 1999),
- psychopathologiques (Dejours 1993) ou de psychologie sociale (M. O. Paulet 1997, W. Corneil, J. Barling, G. Hepburn 1997, A. Taleb 2004, Dermerouti E. & col. 2001)
- ergologiques (Remy Jean et Jean Charriaux 1997).

Une enquête française effectuée en 1995 sur les outils et les lieux de travail des cadres révèle que ces derniers travaillent 45 heures par semaine en moyenne ; la moitié des cadres est au dessus de cette moyenne dont le quart a plus de 50 heures. Le travail est réalisé dans 5 à 6 lieux de travail en moyenne (bureau, salle de réunion, domicile, restaurant, train, voiture, hôtel, avion, locaux de clients ou fournisseurs...).

L'obligation d'être joignable à tout moment concerne 75% des cadres pendant le temps de travail.

Ils utilisent un grand nombre d'outils de communication : téléconférences, ordinateurs de bureau et domestique, ordinateur portable... (M. O. Paulet 1997).

Une enquête canadienne (APEX & W. Corneil, J. Barling, G. Hepburn 1997) sur les habitudes de travail, les conditions de travail et l'état de santé des cadres dans la fonction publique du Canada montre que les cadres travaillent en moyenne 52,9 heures par semaine, combinées entre le bureau et le domicile.

30 % d'entre eux déclarent travailler 60 heures et plus. Moins de 10 % mentionnent ne jamais travailler les week-end. 6 semaines de travail par an sont consacrées aux voyages professionnels avec 30 nuits passées à l'extérieur du domicile. Les hommes sont plus fréquemment absents du domicile que les femmes et les cadres supérieurs plus que les autres catégories de cadres.

Ils prennent peu de congés, en moyenne 3 semaines par an, alors qu'ils en ont droit à 4 et 5 par an. Presque aucun d'entre eux n'a pris de congé compensatoire. Le nombre de jours de congé maladie (3,5 jours) est nettement inférieur à la moyenne dans la fonction publique au Canada (8 jours). Plus d'1/3 n'a pris aucun congé maladie.

Pourtant, dans cette même étude, 92 % ont mentionné des troubles du sommeil, 52 % des céphalées découlant des pressions subies au travail, 58 % des troubles gastro-intestinaux. Dans les 12 derniers mois qui ont précédé l'enquête parmi cette population, il a été diagnostiqué 16,4 % de maladies cardiaques, 8 % de troubles respiratoires, 8,1 % de troubles gastro-intestinaux, 19,4 % de « maux de dos », 5,8 % de troubles du sommeil à type d'insomnie et 3,8 % de problèmes « émotifs ».

Cette étude a aussi montré, par le calcul du risque relatif (RR) pour examiner le lien prédictif entre le niveau de détresse et les diverses maladies qui en résultent, que la probabilité est nettement augmentée pour qu'une personne, à niveau élevé de détresse, développe des pathologies ; le RR le plus bas est de 90 % pour les troubles musculo-squelettiques et le plus haut est de 1740 % pour les troubles de la santé mentale.

Mais le plus marquant dans cette étude est peut être de signaler les conclusions qui révèlent que le « manque de contrôle des individus sur leur travail a un lien plus fort avec les niveaux de détresse, les problèmes de santé à court terme et les maladies à long terme que les autres facteurs, dont les habitudes personnelles du mode de vie ».

C'est aussi le résultat d'une étude algérienne où 35 % de la population d'étude est constitué de cadres techniques et supérieurs. L'étude montre que la lombalgie (lors des 12 derniers mois) est plus fréquente chez ceux dont les « efforts intrinsèques au travail » (compétitivité et hostilité latente) sont élevés. (A. Taleb 2004).

Ces enquêtes par questionnaire, basées sur le système souffrance / récompense, ne nous aident pas à expliquer les mécanismes mis en jeux. Toutefois, leurs conclusions méritent qu'on s'y arrête parce qu'elles indiquent une augmentation proportionnellement croissante de pathologies liée à la diminution du contrôle des individus sur leur travail.

Demerouti E. & col. (2001) ont orienté l'exploitation des réponses aux questionnaires vers la recherche d'autres effets du travail par l'étude d'autres combinaisons entre contraintes et motivations. Ils concluent que les contraintes au travail n'entraînent pas de détérioration patente de la santé mentale si les sujets sont motivés.

On pourrait peut-être le dire d'une autre manière, dans le langage de la clinique de l'activité : plus un individu a de contrôle sur son travail, meilleure est sa santé ou, encore, plus il « accroît son rayon d'action et son pouvoir d'agir » (Clot 1999a, 2001a), plus il évitera « un développement empêché » (Clot 2001a) et préservera sa santé mentale et physique.

Les cadres sont devenus « producteurs », ils ne perdent pas leur pouvoir d'influence ou de responsabilité mais, « en tant que producteurs, il y a quelque chose de nouveau qui s'applique à eux. C'est la recherche de productivité. Ils sont désormais soumis à ce qu'ils demandaient aux autres » (X. Baron 1997). D'où l'apparition de plaintes nouvelles relatives à la santé et aux conditions de travail chez ces travailleurs.

Xavier Baron précise toutefois un fait paradoxal : une fragilisation de l'identité couplée au « sentiment que cela évolue bien » sans que cette situation puisse être généralisée. X. Baron lie cette ambivalence au discours des cadres : « certes, on travaille trop », « on est moins bien payés à la fois en rémunération mais aussi en statut » mais, parallèlement, « on reste des privilégiés » et la pression sur l'entreprise augmente leur pouvoir : « l'entreprise a besoin de nous ». Ils jugent souvent que leur travail est plus intéressant qu'autrefois : « plus riche, plus autonome, moins de chefs ». (X. Baron 1997)

Ce même discours est retrouvé chez les cadres algériens « moins de chefs, moins d'injonctions, plus d'autonomie, plus de liberté de décision,... » par le truchement de la

nouvelle donne réglementaire liée à la restructuration économique, à l'autonomie des entreprises et à la libéralisation.

P. Langa (1997) souligne que « le développement que connaissent les entreprises dans un contexte socio - économique marqué par l'automatisation et la mondialisation se traduisent par des restructurations qui épargnent de moins en moins les cadres : les nouvelles technologies, les nouvelles méthodes de travail et les perspectives d'aménagement et de réduction du temps de travail posent des questions qui concernent aussi cette catégorie de travailleurs. Elles nécessitent que soient examinés les liens entre le contenu du travail, la responsabilité qu'il implique, le temps qu'il faut y consacrer et les conditions dans lesquelles il faut le réaliser. »

Ce qui, de notre point de vue, suppose qu'un regard doit être porté sur l'activité des cadres. Or, comme le notait déjà Montmollin (1984), cité par P. Langa, (1997), « le travail des cadres est souvent abordé comme un jeu de rôles, jeu de pouvoir, de représentation. La compréhension de l'activité des cadres, ce qu'il font et comment ils le font dans la réalité, constitue un enjeu pour l'efficacité du travail tout comme pour la santé des salariés ».

Parler du travail des cadres, c'est forcément faire allusion à une activité complexe au sens où l'entend Leplat (1988), cité par P. Langa (1997) : « Du fait de ses multiples dimensions, ce travail exige à la fois des compétences techniques pour traiter les problèmes spécifiques, des compétences sociales et relationnelles pour gérer les rapports entre les différents acteurs du travail ».

La complexité de la situation de travail des cadres se singularise en général par les exigences de l'organisation quant à la technicité, la responsabilité et l'esprit d'initiative sans que cette même organisation ne soit là pour donner les moyens, en plus d'un rôle dans les relations humaines et sociale, à la fois tampon et catalyseur des forces de l'entreprise. Cette situation qui se généralise peut être comparée à la situation particulière des ingénieurs aujourd'hui en France, étudiée par Remy Jean et Jean Charriaux.

Les deux auteurs énumèrent une série de prescriptions qui relèvent souvent du « grand écart » pour les ingénieurs :

«... gérer des emplois, des qualifications, des carrières, c'est analyser des besoins en effectifs et en qualification, c'est définir des fonctions, c'est récuser des collaborateurs ou s'en séparer, c'est les évaluer dans le travail et aux travers d'entretiens périodiques, c'est identifier leurs

besoins en formation, c'est proposer et décider des affectations et des promotions, c'est procéder à des embauches, à des licenciements, à des mutations, à des réorganisations. C'est enfin gérer des conflits, chercher à les résoudre, qu'ils soient professionnels ou sociaux, individuels ou collectifs ». (Remy Jean et Jean Charriaux 1997).

Il semble que ces nouvelles dimensions de la fonction d'ingénieur se rencontrent plus ou moins associées dans ce qui ressemble au profil des cadres ou, du moins, des actions et missions qui leur sont affectées.

Dans la littérature, on retrouve peu de travaux qui visent la connaissance de l'activité des cadres, véritable handicap qu'il faut surmonter lorsque l'on s'intéresse au travail des cadres, faute d'accumulation de connaissances et de recherches. (P. Bouffartigue et J. Bouteillier 2003).

L'évolution de ces dernières décennies dans le monde du travail est préoccupante même dans les pays développés. Les années 1990 ont vu se faire de plus en plus de licenciements y compris de cadres, l'emploi et la stabilité dans l'entreprise ne sont plus garantis pour ce « salariat de confiance » (P. Bouffartigue 2001a). D'où l'apparition de plus en plus perceptible de plaintes relatives à la santé et aux conditions de travail.

C. Dejours estime que « globalement, la précarisation de l'emploi, c'est à dire les effets sur ceux et celles qui bénéficient d'emplois supposés stables, de la menace de licenciement, cette précarisation donc, s'accompagne de processus psychodynamiques extrêmement préoccupants. Les conduites déloyales et perverses ont massivement fait leur entrée dans le rapport ordinaire au travail, avec leur cortège de défiance, d'incertitude et surtout de peur : non seulement entre subordonnés et managers mais entre collègues d'un même niveau hiérarchiques. Les changements et réformes de structure, les licenciements, la ronde incessante des cadres en mutation contribuent, d'autre part, à diluer les responsabilités. La méfiance se substitue progressivement à la reconnaissance de l'autorité... Cette évolution assez brutale a des conséquences psychopathologiques, avec des formes spécifiques de décompensation. Tentatives de suicides, suicides réussies, voire perpétrés pendant le travail ou sur les lieux même du travail, des actes médico-légaux, diverses violences, des sabotages enfin ». (C. Dejours 1997)

Le monde du travail en Algérie n'a pas échappé à ces phénomènes, d'apparition récente, liés aux réformes économiques en cours. L'ampleur des réformes profondes engagées par

notre pays a augmenté la complexité des situations de travail. Les phases de transition ont aussi la particularité de faire cohabiter et se confronter le changement - et les nouvelles valeurs qu'il impose - avec les croyances et les valeurs stabilisées dans les groupes humains, dans le milieu de travail en particulier.

Mais C. Dejours (1997) ajoute : « ... manifestations bruyantes et parfois spectaculaires, en tout cas alarmantes de la souffrance, le plus préoccupant n'est peut être pas dans ces expressions de la pathologie du travail : en effet, entre souffrance qui s'aggrave et les différentes formes de décompensations répertoriées, il y a aussi des stratégies défensives qui permettent au plus grand nombre de conjurer la maladie mentale avérée ». Les stratégies de défense évitent les décompensations et permettent de contourner la souffrance, donnant ainsi une protection passive. Mais sans permettre pour autant de riposter : la riposte est la protection active qui permet de transformer la souffrance en ressource pour vivre d'autres expériences. (Y. Clot 2001a)

C'est ce qui explique l'intérêt à porter aux travailleurs en activité, et donc aux cadres, qui « résistent » et qui restent mobilisés, créatifs.

Même si l'adaptation à ces nouveaux modes d'organisation du travail (mobilisation des salariés, valorisation du « savoir être », l'initiative, la responsabilité personnelle, management des compétences,...) ne se fait pas sans incidence sur la santé mentale de ces travailleurs (Dejours 1997).

Les exigences de cette phase de transition dans notre pays, exprimées en terme de « compétitivité » et de performance pour les hommes et les entreprises, les contraignent à l'adaptation individuelle et collective :

Sur le plan individuel : avoir la capacité de la performance pour continuer à exister.

Sur le plan collectif : œuvrer à la vitalité des entreprises et la préservation de l'emploi.

Quels ressorts et quels mécanismes sont mis en place par les cadres gestionnaires pour gérer la transition ?

Quels usages font-ils des nouveaux espaces de liberté (organisation, gestion, décisions...) ?

Comment agissent-ils sur leurs conditions de travail ?

Si ces hommes et ces femmes sont encore mobilisés dans la situation difficile de l'Algérie d'aujourd'hui, c'est peut-être qu'ils acceptent le changement mais refusent qu'il se

fasse sans eux, sans négociation et qu'ils puisent dans les ressources de leur rapport subjectif au travail pour gérer les nouvelles situations de travail, enfin, que cet investissement et cette mobilisation subjective leur sont vitaux (Clot 1997b).

1.3.4. Méthodes d'analyse appliquées au travail des cadres

L'analyse du travail est une préoccupation du médecin du travail. Comprendre le travail pour mieux le transformer est essentiel à notre action de prévention car s'occuper de la santé des travailleurs nous conduit inlassablement à analyser les situations de travail pour mieux « aider » à la préservation de la santé mentale et physique de ceux qui les vivent ; c'est d'ailleurs le rôle et la mission de la médecine du travail tels que définis par la loi dans notre pays.

Parmi les méthodes que la médecine du travail utilise dans l'étude, l'évaluation et la surveillance de la santé des travailleurs, l'épidémiologie a toute sa place. En effet, elle est incontournable parmi les outils d'approche qui ont contribué à la compréhension des phénomènes pathologiques et d'exposition au risque en milieu professionnel.

Toutefois, la complexité de certaines situations de travail, la particularité de la relation de l'homme au travail et le développement des sciences, des technologies et des sociétés a mis ceux qui s'intéressent à l'analyse du travail et à la santé des travailleurs dans l'obligation de diversifier les outils qui permettent de comprendre et d'analyser le travail.

L'histoire des accidents du travail et des maladies professionnelles, de la lutte pour leur reconnaissance en tant que phénomène spécifique du monde du travail est édifiante à plus d'un titre. Elle a fait asseoir cette particularité de la relation des hommes au travail et le fait qu'ils mettent plus que leur force de travail dans le travail, ils prennent des risques « obligatoires » qui doivent être reconnus comme tels.

Par ailleurs, les courbes de Gauss et les moyennes, outils statistiques indispensables à la prise de décision pour la collectivité, peuvent nous masquer l'acuité de phénomènes qui nous sont révélés par les extrêmes et les écarts. Ces derniers sont de véritables « baromètres » des situations de travail difficiles qui sont faites aux hommes et qui les mettent à l'étroit.

Mais l'épidémiologie, indispensable aux études des phénomènes et événements dans les groupes de population, n'explique pas tout. L'ergonomie est venue combler un manque. Elle a apporté cet aspect de l'analyse qui permet l'observation de l'homme en activité et aider à

comprendre le travail pour le transformer (Guérin, F., Laville, A. Daniellou, F., Duraffour, J., kerguelen, A. (1997), afin de l'adapter à la physiologie et à la psychologie des hommes.

Le grand apport de l'ergonomie, cette discipline née de la convergence des travaux dans le champ de la psychologie du travail (Ombredane et Favergé 1955) et dans le champ de la physiologie du travail (Wisner 1960, 1961, 1963), est d'avoir permis de bien distinguer la tâche de l'activité, la première étant le prescrit (ce qui est à faire) et la seconde le réel (ce qui se fait) et d'avoir ouvert la porte à la pluridisciplinarité dans l'analyse du travail. (A. Wisner 1999, 1972/1975). L'activité en analyse ergonomique s'est enrichie, depuis, de la distinction entre la tâche prescrite, la tâche redéfinie par le travailleur lui-même (celle qu'on voudrait faire) et la tâche effective (celle qu'on réalise), ces deux dernières composent l'activité du sujet. (J. Leplat 2000)

L'objet de l'ergonomie est l'activité de l'homme en situation de travail. Les études ergonomiques basent l'analyse du travail sur la connaissance de la situation de travail pour assurer à toutes les phases de l'intervention une efficacité optimale. Le diagnostic ainsi réalisé est le support aux préconisations pour l'amélioration de la situation de travail étudiée. (J. Leplat 2000)

Les méthodes d'analyse ergonomiques appliquées à l'activité des cadres nous renseignent sur la difficulté de ces études liées à la complexité du travail des cadres.

P. Langa souligne les difficultés de l'observation, la place importante de la parole, l'organisation temporelle particulière ainsi que le poids des échanges des informations montantes et descendantes. (P. Langa 97)

Les méthodes d'analyse répertoriées, avec chacune ses limites, P. Langa les résume comme suit :

- La méthode de l'agenda qui consiste à fournir aux cadres dont le travail est étudié une grille préétablie avec des éléments tels que la durée, la localisation, les participants, les questions traitées, les types d'actions. Le cadre remplit cette grille chaque fois qu'il réalise une action. Cette méthode permet de cerner les aspects formels du travail, d'en décrire les caractéristiques mais ne permet pas de saisir le contenu du travail.
- La méthode du budget – temps qui consiste à questionner le cadre sur son emploi du temps de manière à dégager la répétitivité et la prévisibilité des activités. Mais

cette méthode a ses limites, car il est difficile de noter l'écart entre la pensée (ce qu'on pense qu'on fait) et l'action (ce que l'on fait réellement) qui pose un problème non négligeable.

- La méthode d'observation de l'activité : pour pallier les insuffisances des grilles préétablies et approcher le contenu du travail des cadres, il est possible de faire appel aux méthodes d'observation. L'intérêt de l'utilisation conjointe de l'observation de l'activité, de l'entretien et de l'explication par des verbalisations, en développant des outils méthodologiques, tels que l'autoconfrontation écrite et les entretiens guidés par les faits (EGF), permettent de recueillir des données suffisamment pertinentes tout en facilitant leur compréhension et leur exploitation.

Des travaux sur l'activité des cadres, il est possible de souligner des convergences qui portent notamment sur les caractéristiques de l'activité, sur son contenu et sur ses relations avec l'organisation, mais aussi l'intérêt pour les conditions de travail des cadres.

Les différents travaux cités par P. Langa qui se sont intéressés à l'activité des cadres, quel que soit leur niveau d'encadrement, notent des caractéristiques communes à l'activité des cadres. Les cadres ont une quantité élevée et un rythme soutenu de travail. Leurs activités sont variées, vaguement définies et fragmentées. Ils sont constamment interrompus dans la réalisation de leurs actions. Leurs communications sont essentiellement verbales. Leurs relations non hiérarchiques sont aussi importantes que complexes. Ils sont préoccupés prioritairement par ce qui est exigé d'eux, ils réagissent aux événements plus qu'ils ne les planifient. (P. Langa 1997)

Il précise : « La diversité des contextes dans lesquels ces travaux ont été réalisés et la diversité des populations de cadres concernés (cadres dirigeants, cadres moyens, contremaîtres) permettent de penser que ces caractéristiques ne connaissent pas de frontières nationales ou ethniques et qu'elles concernent toutes les catégories de cadres, moyennant quelques facteurs de différenciation ». (P. Langa 1997)

En effet, il cite des études menées en France et au Congo (ex Zaïre) (Langa 1996 ; Rosalski et Langa 1997), aux USA (Mintzberg 1984), en Grande Bretagne (Stewart 1967) ou encore en Suède (Carlson 1951), convergentes pour l'essentiel sur ces caractéristiques.

Les études qui s'appuient sur les méthodes d'observation signalées par P. Langa (Mintzberg, 1984; Rogalski et Langa, 1997) montrent que le « contenu du travail du cadre

n'est pas donné à priori mais se construit avec la situation. Tout comme dans le cas de l'activité de l'exécution, l'activité d'encadrement ne colle pas à un prescrit ».

Comme le note Mintzberg (1984) mais aussi d'autres auteurs (Visser et Falzon 1988, Wisner 1995), cités par P. Langa, « les cadres ne sont pas confrontés à des problèmes bien structurés pour lesquels les données nécessaires seraient toutes disponibles et suffisantes, dans la réalité de leur travail, le problème à résoudre, la manière de l'aborder et les solutions envisageables sont autant problématiques : plus que tous les autres travailleurs, ils composent avec la variabilité industrielle et construisent leur action en fonction des données présentes qu'ils contribuent à définir ». (P. Langa 1997)

De là, deux grandes situations se dessinent pour l'auteur :

« Dans un contexte stable, on constate que l'activité du cadre s'inscrit dans la perspective organisationnelle formelle, si celle-ci est en cohérence avec la situation : les liens hiérarchiques et fonctionnels prédominent, les procédures sont respectées et les communications s'appuient sur les outils préalablement définis (notes, lignes hiérarchiques) ; l'horizon du cadre est élargi et les problèmes qu'il traite relèvent plus d'un plan conceptuel. » (P. Langa 1997)

« Dans un contexte instable, pour être efficace, le cadre tend vers plus d'informalité, il privilégie les liens directs avec les acteurs concernés par les problèmes que rencontre la structure. Les procédures, les règles et autres voies habituelles deviennent des contraintes. Les communications sont aussi directes et verbales. L'horizon du cadre se limite au court terme. » (P. Langa 1997)

En conclusion, il observe une correspondance entre les éléments mis en évidence au niveau de l'activité et les moyens définis au niveau de l'organisation en terme de répartition des tâches, des rôles, des méthodes de travail, d'aménagement de communication. Ainsi, pour lui, la dynamique observée dans l'activité constitue une réponse, une manière de prendre en compte les variations de la situation de travail.

Toutefois, il ajoute : « ... le domaine des conditions de travail est quelque peu négligé ou, tout au moins, n'est-il que peu abordé. Les études menées du point de vue de l'activité soulignent la spécialité et la pertinence de l'activité dans l'étude du travail des cadres ». (P. Langa 1997)

L'exemple de l'étude menée par Francis Six (1999) et celle menée par Francis Six et Chrystelle Tracz (1997) sur l'encadrement de chantier dans le BTP souligne « le rôle clé joué par l'encadrement de chantier dans ce secteur où les conditions de travail sont considérées comme difficiles. Depuis quelques années pointent chez ces acteurs une demande relative à leurs conditions de travail en lien avec le contexte économique du secteur d'activité et l'évolution que connaissent leur métier dans les entreprises ». (F. Six et C. Tracz 1997)

Campagnac (1993), cité par Six et Tracz, écrit : « on demande au conducteur de travaux à la fois de grandes compétences techniques, un savoir-faire relationnel aussi bien avec les clients, les architectes, les bureaux d'étude, les sous traitants, les fournisseurs, des compétences en matière de direction, d'animation et de motivation de l'équipe de chantier, auxquelles s'ajoutent des compétences en matière de comptabilité et de gestion ». Francis Six et Chrystelle Tracz (1997)

Ce qui résume parfaitement les conclusions des deux auteurs qui constatent que :

- Les conducteurs expriment dans leur discours des signes de souffrance (fatigue, stress, surmenage...) qu'une approche psychopathologique du travail pourrait aider à comprendre.
- Les chefs de chantiers connaissent à la fois un accroissement de leur charge de travail et de nouvelles responsabilités qui ne sont pas toujours reconnues, entraînant une certaine démotivation.

En conclusion, pour Six et Tracz (1997), le travail des cadres « est soumis à une prescription qui est plus ou moins forte selon les entreprises; elle se traduit dans la définition de fonctions et de procédures de gestion ».

L'analyse du travail relève ici les écarts importants entre le prescrit et le réel mais pas seulement. Les ergonomes soulignent que la dimension subjective est particulièrement importante dans le travail des cadres et que l'intervention ergonomique classique doit être complétée par l'analyse du travail par les outils de la psychologie du travail.

Complexe et varié, le travail des cadres pose aussi des problèmes de méthodologie. Pour répondre aux objectifs de ce travail de recherche, le choix de la méthode de la clinique de l'activité nous a semblé le plus pertinent, car elle propose un cadre pour que le travail puisse « devenir ou redevenir un objet de pensée pour les intéressés qui en formulent la demande »

(Clot 1999b), sachant que les transformations ne sont durables que si elles sont portées par les collectifs de travail eux mêmes.

L'ergonomie appliquée au travail des cadres (comme on l'a vu plus haut) soulève la question de la subjectivité (G. Carballada 1997). Alors, pour connaître l'activité et les conditions de travail des cadres, l'apport de l'analyse du travail, sous le prisme de la clinique de l'activité, est essentiel. La clinique de l'activité qui prend comme cœur de l'analyse « les rapports entre l'activité et la subjectivité » (Y. Clot 2001c) permet ce regard à la fois sur le travail psychique et sur l'activité concrète si spécifique du travail des cadres.

2. De la psychologie du travail à la clinique de l'activité

2.1. Définition de la psychologie

La psychologie (Psukhé psyché = âme, Logos = science) a été une branche de la philosophie jusqu'à la fin du XIXème siècle. Elle s'est affirmée comme une science spécifique en recourant à la méthode expérimentale, aux statistiques et aux modèles mathématiques. Par l'étude scientifique des faits psychiques, par la connaissance empirique ou intuitive des sentiments, des idées, des comportements d'autrui, c'est-à-dire l'ensemble des manières de penser, de sentir, d'agir qui caractérisent une personne, un groupe, un personnage littéraire, une mentalité, la psychologie est par essence la science qui explore l'être dans son « humanité ».⁷

Pour bien situer le champ de la psychologie, nous reprenons la définition de J. M. Faverge :

« D'une façon très générale, l'objet de la psychologie est la compréhension des conduites fondées sur la problématique humaine que n'atteint pas l'observation mais qu'on tente d'expliquer par une réflexion ; les craintes sont devinées sous les critiques, l'affectivité sous les arguments rationnels ; des censures conscientes ou inconscientes s'opèrent ; de façon générale, il y a transformation et changement de nature dans le passage de l'activité psychologique à l'expression manifeste de cette activité sous forme de comportement ; retrouver l'activité est œuvre d'interprétation » (cité par Clot 1999b p. 142)

⁷ Dictionnaire Le Petit Larousse 1995

La psychologie s'est divisée en plusieurs domaines suivant l'objet étudié. L'étude des réactions physiologique ou psychophysiologie, l'étude des comportements de groupe ou psychologie sociale, l'étude qui a pour objet « l'homme au travail » ou psychologie du travail... C'est cette dernière que nous convoquons pour notre recherche.

2.2. Psychologie du travail

2.2.1. Historique et définitions

Comme la psychologie, la psychologie du travail compte des branches et des écoles.

La psychologie du travail est une discipline, c'est-à-dire un domaine de connaissances et une pratique mettant en œuvre ces connaissances couplées à d'autres pour atteindre les objectifs d'une intervention. (Leplat 1999)

La psychologie du travail comme discipline et comme pratique a évolué et franchi des étapes de son histoire mêlée aux transformations du monde du travail et de la société. Elle est liée aux histoires des institutions, des méthodes d'enseignement, des connaissances, des méthodes de travail de la psychologie, des techniques, des organisations, de la culture et, enfin, au statut de la psychologie du travail dans la hiérarchie sociale et professionnelle. (Leplat 1999).

Le nom générique de psychologie du travail est le dernier nom d'une série d'étiquette qui a désigné le domaine qui a pour objet le travail.

Ainsi, se sont succédées des dénominations comme les résume et les définit Jaques Leplat (J. Leplat, 1999) :

La psychotechnique : dénomination créée par Münsterberg (1863-1916) dans un ouvrage intitulé Psychotechnik. Il définit celle-ci comme « la science des applications pratiques de la psychologie au service des tâches de la culture ». Leplat rapporte aussi la définition de la psychotechnique donnée par Pierron (1950-1960) : « la psychotechnique est la discipline qui régit l'application aux problèmes humains des données de la psychologie par l'emploi d'un ensemble de méthodes rigoureusement scientifiques et principalement des méthodes psychométriques. »

Le champ déborde largement celui du travail où ce mot a connu le plus grand succès.

La psychologie appliquée : « Dans les pays anglo-saxons, ce terme se substituera très vite au précédent, la psychologie appliquée est celle qui se consacre à l'étude de l'activité dans les situations de la vie courante. »

La psychologie industrielle : l'expression est apparue en 1925 avec le titre d'un ouvrage de Myers. Il devait devenir le titre de nombreux manuels et l'intitulé d'un diplôme de l'institut de psychologie de Paris jusqu'au milieu des années soixante où il est transformé en psychologie du travail. Le champ de la psychologie industrielle se limitait aux milieux industriels.

La psychologie du travail : l'expression se généralisera en 1970 et s'accompagne à la fois de l'élargissement du champ des domaines d'études qui ne sont plus seulement industriels, mais aussi transport, services, gestion,...et des types d'intervention, pas seulement le recrutement mais aussi l'ergonomie, la formation, la gestion des ressources humaines... Chez les anglo-saxons, la dénomination est *work and organizational psychology* ou psychologie du travail et des organisations.

Psychopathologie du travail : cette formulation a été utilisée pour la première fois par P. Sivadon, psychiatre, en 1952 (C. Veil 1997, I. Billiard 2001). C'est le champ d'investigation de la psychiatrie puis de la psychologie du travail. Il a débuté par l'identification et le diagnostic des effets délétères du travail sur la santé mentale et l'étude de ses effets structurants sur la construction de l'identité et de la santé mentale dans les années 1950 / 1960 (P. Sivadon et L. Le Guillant). (I. Billiard 2001, 2002) Depuis la décennie 1980, un déplacement de la psychopathologie du travail vers la psychanalyse a donné naissance à la psychodynamique sous l'impulsion de C. Dejours.

L'extension du champ de la psychologie du travail avec des différenciations va multiplier les options et les diplômes : psychologie des organisations, psychologie sociale, psychologie ergonomique, psychologie de la formation...

Psychologie du travail en Algérie

En Algérie, l'université forme les psychologues sur la base d'un cursus qui s'est adapté aux évolutions de la discipline comme celles mentionnées, mais la progression des projections dans le monde du travail des différents profils est inégale.

L'enseignement de la psychologie générale s'est poursuivi après l'indépendance sur la base d'une licence avec des options qui, après un tronc commun, donnent la possibilité de s'orienter soit vers la psychologie clinique, soit vers la psychologie industrielle. C'est au cours de la décennie 1990 que l'option psychologie industrielle du diplôme de psychologie prendra la dénomination de psychologie du travail et des organisations.

Si les cursus ont suivi l'évolution des disciplines, les psychologues du travail, quand ils ne sont pas recrutés dans l'administration et la gestion, s'occupent de sélection des travailleurs, rarement du travail. Néanmoins, l'émergence de problématiques nouvelles dans le monde du travail en Algérie (stress, burn out,...), aidera sans doute à la réflexion sur leur implication dans le champ de la psychologie du travail en milieu de travail.

2.2.2. La clinique du travail

Parmi les évolutions récentes de la psychologie du travail, celles que les équipes du laboratoire de psychologie du travail du CNAM de Paris (Conservatoire National des Arts et Métiers) développent depuis plus d'une dizaine d'années autour du concept de clinique du travail. Leurs recherches ont pour préoccupation de s'intéresser au travail comme une « épreuve psychique pour le sujet » (Clot 2001c). Il s'agit de la psychodynamique du travail et de la clinique de l'activité.

La clinique du travail revendique l'héritage de la psychopathologie du travail. La psychopathologie du travail est née dans les années cinquante en France, portée par des psychiatres (F. Tosquelles, Paul Sivadon et Claude Veil, Louis Le Guillant) qui remettaient en cause l'institution asilaire de l'époque. Ils avaient mis en œuvre des thérapies actives en hôpital psychiatrique avec la thérapie par le travail, l'ergothérapie et la réadaptation sociale et professionnelle des malades mentaux, qui les ont conduit « à proposer un autre mode d'intelligibilité de l'homme au travail » (I. Billiard, 1999, 2001, 2002).

Ce courant de pensée de la psychiatrie sociale avec ses innovations méthodologiques ouvertes sur le milieu social est présent en Algérie. Il est représenté par Frantz Fanon⁸ qui créa l'école de psychiatrie de Blida, en 1953, sur le modèle de l'expérience de Saint-Alban initiée par Paul Balvet, Lucien Bonnafé et François Tosquelles dont il a été l'élève (M.E.A Bencharif, 2003, I. Billiard 2001). Son expérience à Blida – Joinville, courte mais intense (elle a duré 3 ans), marque l'orientation qu'il donne à ses actions.

Décrit comme le « précurseur dans l'analyse du lien indissociable entre subjectivité et collectif » pour le devenir aussi bien de l'individu que de la collectivité, il était « obstinément attaché à la libération singulière et collective d'hommes et de femmes » (Alice Cherki, 2003 p. 49). Il ne vécut pas assez longtemps pour prendre part aux débats sur la thérapie par le travail et l'ergothérapie, ni de nous dire sa vision de l'homme au travail (I. Billiard 2001). Il avait fait le choix de privilégier « le diagnostic de situation » refusant la pratique « d'une psychiatrie désincarnée ». (Houria Chafai Salhi 2003).

Les fondateurs de la psychopathologie empruntent des chemins différents pour développer leurs pratiques. Ils s'appuient aussi sur des points de départ différents. Pour Paul Sivadon et Claude Veil (le courant de l'hygiène mentale du travail), la psychopathologie du travail est « comme une clinique des troubles individuels du sujet face à sa tâche, tout en prêtant un intérêt particulier aux effets pathogènes de certaines situations ou conditions de travail spécifiques » (I. Billiard 2001, p. 177).

Pour Louis Le Guillant (psychopathologie des conditions sociales), la psychopathologie du travail s'intéresse « aux dimensions intrinsèquement pathogènes de certains types de tâches, ou conditions de travail » (I. Billiard 2001, p. 176).

Les conclusions de leurs travaux divergent. C'est le champ de l'adaptation/désadaptation et les névroses qui se révèlent à l'occasion du travail qui sont explorées par P. Sivadon.

Pour L. Le Guillant, la névrose des téléphonistes est liée aux conditions de travail et à leur action sur la santé mentale. « Avant les personnes, dit-il, c'est bien le travail qu'il faut « soigner », à tous les sens du terme. » (Clot 2004c).

⁸ La collaboration récente du service de médecine du travail de Rouiba avec l'école de psychiatrie de Blida, qui fait une ouverture sur le monde du travail, prend ses racines dans l'histoire que nous re-découvrons à l'occasion de cette revue de la littérature pour notre travail de thèse...
Pour en savoir plus, lire la revue Pratiques Psychologiques n° 2 -3 /2003, l'œuvre littéraire de F. Fanon.

Leurs travaux ont permis des avancées importantes pour l'investigation dans le champ de la santé mentale en milieu de travail mais ont aussi laissé des questions en suspens car « butant finalement sur l'énigme du travail et du rapport subjectif au travail » (I. Billiard 2001, p. 176) que la psychodynamique du travail et la clinique de l'activité mettent aujourd'hui au centre de leurs préoccupations.

2.2.3. La psychodynamique

La psychodynamique du travail développée par Dejours est issue d'une confrontation entre trois disciplines : la psychanalyse, la psychopathologie du travail et l'ergonomie.

Au centre de sa discussion, sont soulevées trois questions essentielles : le sujet, la santé, le travail. C'est l'étude du rapport psychique de l'homme au travail. L'objet de la psychodynamique est « la dynamique intra et inter subjective » (C. Dejours 97), elle met à jour « le plaisir ou la souffrance au travail » et les systèmes de défense que Dejours a théorisé par « les stratégies individuelles et collectives de défense ». (C. Dejours 1988,1993, C. Dejours, E. Abdouchéli, 1990)

C'est en 1992 que l'appellation « Psychodynamique du travail » a été introduite par C. Dejours alors que ses recherches remontent aux années 1970-1980.

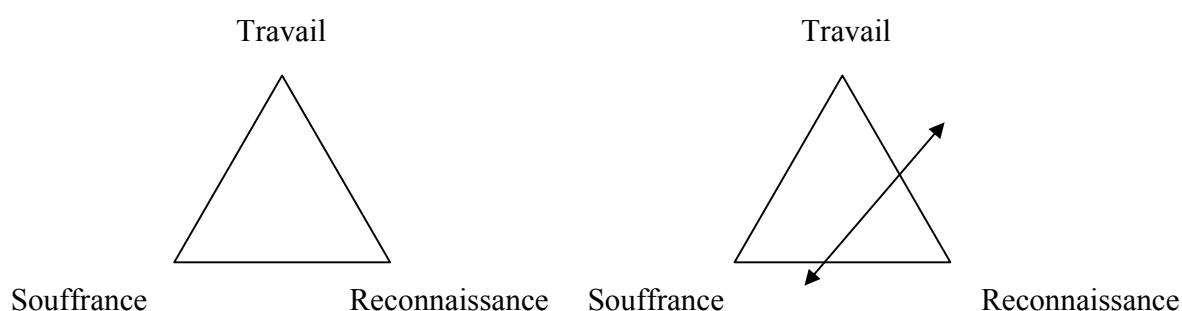
La psychodynamique du travail place au centre de ses préoccupations la souffrance des hommes et des femmes au travail et l'analyse des destins de cette souffrance qui peut aboutir soit au plaisir si la reconnaissance est présente comme rétribution, soit à l'aggravation pathogène.

La souffrance commence « quand un travailleur a utilisé tout ce dont il disposait de savoir et de pouvoir sur l'organisation du travail et quand il ne peut plus changer de tâche... l'impossibilité de toute évolution vers son allègement. La certitude que le niveau atteint d'insatisfaction ne peut plus diminuer marque l'entrée dans la souffrance » (Dejours 1993, p. 64).

Entre la souffrance et la maladie s'intercale la défense qui peut, par la mise en oeuvre des stratégies individuelles ou collectives de défense, préserver un état de santé apparente (Dejours 1988, 1993). Mais la décompensation n'est jamais loin. Les systèmes de défense peuvent se retourner contre l'individu et le sujet décompense ou contre le collectif dont le

fonctionnement se « grippe » et où s'installe alors « l'idéologie défensive de métier » qui paralyse tout le groupe. (Dejours 1988, 1993).

Entre la souffrance et le plaisir, la médiation se fait par le biais de la reconnaissance. La reconnaissance comme rétribution attendue par le sujet est « fondamentalement de nature symbolique » (Dejours 1993, p. 225). Dejours identifie la reconnaissance au sens de constat, c'est-à-dire la reconnaissance de la réalité de la contribution du sujet à l'organisation du travail et la reconnaissance au sens de la gratitude pour l'apport des travailleurs à l'organisation du travail. Donc, le travailleur est en quête de reconnaissance de la part de sa hiérarchie, ses collègues et ses collaborateurs pour le travail accompli. La reconnaissance de l'organisation du travail en somme, pour conjurer la souffrance, la transformer en « intelligence créatrice », avoir (du) plaisir à travailler et préserver sa santé. (Nous y reviendrons).



Schémas 1 : Triangle de l'identité de F.Sigaut (1990) modifié en triangle de la psychodynamique du travail (source Dejours, 1993).

2.2.4. Clinique de l'activité : l'autre branche de la clinique du travail

La clinique de l'activité convoque, tout en cherchant à le renouveler, l'héritage de l'ergonomie francophone et de la psychopathologie du travail. Cet héritage, enrichi des apports des théories de Vygotski en psychologie et Bakhtine en linguistique (le principe dialogique), a pris cette appellation en 1997 : la clinique de l'activité. (Clot, 2001b, 2004c).

La question centrale qui préoccupe l'analyse des situations de travail en clinique de l'activité est le(s) rapport(s) entre l'activité et la subjectivité car elle regarde le travail à la fois comme une activité palpable, « concrète » et comme une épreuve psychique ; c'est ce double regard qui permet de parler de « clinique du réel ». (Clot, 1999b, 2001b, 2001c)

3. Clinique de l'activité

Les précurseurs de cette voie, conduits par Y. Clot, ont été interpellés par l'expérience italienne de I. Oddone dans les années 1970 qui a permis de mieux identifier les pistes de réflexion pour faire de l'analyse du travail et de la psychologie du travail autrement.

Le médecin et psychologue du travail italien constate, à la fin des années 1960, l'impasse de la simple dénonciation des conditions de travail inacceptables des ouvriers des usines de Fiat. Il construit son action à partir de l'hypothèse que c'est dans la reconnaissance de ressources insoupçonnées par eux-mêmes que ceux qui travaillent peuvent puiser de quoi protéger et même promouvoir leur santé. (Clot, 2001b).

En effet, I. Oddone constate, en faisant le bilan de son action dans les années 1980, que « nous avons été frappés par le fait que tous les délégués - même s'ils travaillent à la chaîne ou aux presses - parlent de leur travail comme de quelque chose qui les stimule, qui éveille leur intelligence, leur habilité psychomotrice et leur capacité de création (ce qui est à mettre au compte, non du travail en soi, mais des perspectives que les travailleurs savent se créer). C'est ainsi que la prédétermination des temps et des gestes, qui est un facteur de multiples contraintes, ne les fait pas pleurer sur leur destin et sur celui de l'humanité, mais les pousse au contraire à tirer le meilleur d'eux-mêmes et des autres pour obtenir des changements. C'est une lutte dure, continue, qui est vécue comme un jeu où l'on se bat toujours pour gagner et non pour perdre » (I. Oddone cité par Clot, 1999c)

Pour dépasser la simple dénonciation des conditions de travail inacceptables, vouée à conduire les travailleurs et leur syndicat vers l'impasse, I. Oddone cherche un moyen de « seconder les collectifs de travail dans leur tentative de maintenir d'abord et élargir ensuite leur rayon d'action » (Clot, 1999c). Il pratique une psychologie du travail et une médecine du travail qui n'entendent pas se substituer à celles qui existent, mais seulement se donner d'autres moyens pour aider les collectifs à agir sur leurs situations de travail.

Il précise cependant que « nous n'entendons pas proposer une nouvelle psychologie du travail mais un nouveau mode de développement pour cette psychologie, persuadés que nous sommes que de cette nouvelle façon de faire la science naîtra une psychologie du travail différente ». (I. Oddone cité par Clot, 1999c, 2001b).

De ce que la clinique de l'activité « a pris » et a appris des enseignements de l'expérience de I. Oddone et de ce qu'elle en a fait, Y. Clot retient en premier lieu « un état d'esprit » et, en second, « une méthode de travail » dénommée « les instructions au sosie ». (Clot 1999c)

« Un état d'esprit » : c'est se risquer à voir et à faire les choses autrement sans craindre la contradiction avec la tradition. Il y a lieu cependant de la nourrir, pas de la transgresser. Il s'agit donc de faire autrement de la psychologie du travail, celle-ci a pour objectif d'étendre le pouvoir d'action des collectifs de travailleurs dans le milieu de travail réel - et sur eux-mêmes - et de réinventer les instruments de cette action.

« Une méthode de travail » ou « les instructions au sosie » : c'est un dispositif qui permet de commencer à penser collectivement le travail pour le réorganiser. (L. Scheller 2001, Y. Clot, 1998, p179-186)

3.1. Le réel de l'activité

On sait que l'ergonomie et la psychologie du travail ont insisté sur la distinction entre la tâche prescrite et l'activité réelle. La tâche est ce qui est à faire, l'activité est ce qui se fait. (Leplat et Hoc – 1983/1992, p 48).

Y. Clot propose d'aller plus loin en franchissant une nouvelle étape et de constater que l'activité réalisée n'est que la partie visible de l'activité réelle : « il faut peut-être franchir un pas supplémentaire, activité réalisée et activité réelle ne se recoupent pas ». (Yves Clot, D. Faïta, G. Fernandez, L. Scheller, 2001d, p 18 »).

Pour expliquer, nous citons Y. Clot : « le réel de l'activité, c'est aussi ce qui ne se fait pas, ce qu'on cherche à faire sans y parvenir- le drame des échecs - ce qu'on aurait voulu ou pu faire, ce qu'on pense pouvoir faire ailleurs. Il faut y ajouter - paradoxe fréquent - ce que l'on fait pour ne pas faire ce qui est à faire. Faire, c'est bien souvent et tout autant refaire ou défaire. L'activité possède donc un volume qu'une approche trop cognitive de la conscience comme représentation prive de ses conflits vitaux. Or, l'existence des sujets est tissée dans ces conflits vitaux qu'il cherche, pour s'en dépendre, à renverser en intentions mentales. L'activité est une épreuve subjective où l'on se mesure à soi-même et aux autres tout en se mesurant au réel pour avoir une chance de parvenir à réaliser ce qui est à faire. » (Y. Clot, D. Faïta, G. Fernandez, L. Scheller, 2001d, p. 18).

3.2. L'objet de la clinique de l'activité

En clinique de l'activité, l'objectif est de comprendre la dynamique d'action des sujets.

Pour ce faire, on construit un cadre de co-analyse avec les travailleurs qui mise sur le développement des sujets, du collectif et de la situation.

La tâche fondamentale de l'intervenant en clinique de l'activité est de seconder les collectifs et les individus pour élargir leur rayon d'action. Ce développement de leur activité est l'objet même de la clinique de l'activité. (Y. Clot, 2001b)

Ce dispositif de co-analyse ou, comme l'appelle Faïta, «une expérimentation en autoconfrontation croisée» (Clot 1999b, p 142), permet aux collectifs d'opérer les transformations durables de leurs milieux de travail. C'est cette appropriation des préconisations par les collectifs que l'équipe de clinique de l'activité retrouve de manière constante dans toutes les recherches qui ont été menées avec les différents collectifs dans divers milieux (industrie automobile, agro-alimentaire, la santé, transport ferroviaire, la poste...).

La compréhension des phénomènes humains produits au travail ne peut se faire sans être attentive à l'apport des savoirs des travailleurs, ils les construisent dans leur activité et dans leur familiarité avec un patrimoine de pratiques, d'expériences, de connaissances, d'attitudes, de gestes, de règles, de ce qu'il faut faire et ne pas faire dans et avec le collectif, une histoire et des valeurs qu'ils sont les seuls à détenir ; leur concours pour l'analyse est à ce titre incontournable. (F. Martini 1997, Y. Clot, D. Faïta, G. Fernandez, L. Scheller, 2001d).

L'expertise de ceux qui vivent les situations de travail est la base de la construction de l'analyse du travail en clinique de l'activité.

Pour étudier et analyser le travail, on ne peut donc faire l'impasse sur la confrontation entre l'expérience et le concept ; il faut mettre les chercheurs en présence des producteurs, acteurs principaux du travail. Il apparaît que seule cette confrontation permanente entre l'expérience et le concept peut permettre d'approcher l'énigme du changement sans mutiler les situations concrètes. Protagonistes de la recherche, les travailleurs et les chercheurs forment « des communautés scientifiques élargies » (Y. Clot, 1999c), un cadre de co-analyse pour permettre « la reprise en main du travail par ceux qui le font » (Y. Clot, 1999c).

La clinique de l'activité s'appuie pour son activité scientifique sur « l'analyse ou jugement » des travailleurs qui sont des « concepts quotidiens » (Clot, 1999b, p. 134).

C'est aux travaux de Vygotski sur le développement des concepts que nous devons les définitions des concepts et les mécanismes de leur développement.

Ils sont de deux ordres : les « concepts quotidiens » ou « concepts spontanés » élaborés par le sujet (dans notre cas les travailleurs) durant leur expérience et leur confrontation au réel (leur activité de travail) et les « concepts scientifiques » dont l'origine est sociale (dans les formes langagières stabilisées, dans les institutions d'enseignement, dans la vie culturelle, sociale et professionnelle). Ils se développent indépendamment du sujet qui doit s'y confronter pour se les approprier. (Vygotski 1934/1999, cité par Clot in 1999c. Clot, 1999b, p 134-137. Clot 1998, p 171-175).

La confrontation dans le dispositif de co analyse en clinique de l'activité est organisée délibérément entre les « concepts quotidiens » et les « concepts scientifiques ». Et ce sont les transformations qu'un mouvement d'échange permet entre les concepts quotidiens et les concepts scientifiques qui donnent du sens pour que de nouvelles connaissances émergent. (Prot, 2003)

3.3. Le sujet et le collectif en situation de travail

Mais entre les prescriptions sociales et le sujet, il y a un travail de réorganisation par les collectifs de la tâche, c'est-à-dire du prescrit, dont il faut prendre toute la mesure si l'on veut comprendre les phénomènes humains qui s'opèrent dans le travail.

Dans le langage de la clinique de l'activité, c'est le « genre professionnel »⁹, « une mémoire pour agir » (Clot 1999b), c'est le mode d'emploi sans lequel le sujet se perdrait « devant l'étendue des bêtises possibles ». (Darré, 1994, cité par Clot, in 1999b, p 41 & in Y. Clot, Faïta, G. Fernandez, L. Scheller, 2001d).

L'importance donnée au collectif, à la norme, ne doit pas nécessairement se conjuguer avec la disparition de l'expression de l'individu, du sujet, bien au contraire. Elle ouvre la voie, dans cette reconnaissance du « genre professionnel », aux ressources qui permettent de s'affranchir dans l'action pour se développer. En s'attaquant aux contraintes du genre par des ajustements, des retouches, le sujet se développe et contribue au développement du genre, en insufflant des variantes du genre phagocytée ou rejetée par le collectif. C'est, dans le langage de la clinique de l'activité, « le style professionnel ». (Clot 1999b)

L'analyse des situations de travail en clinique de l'activité ne se limite pas à une analyse de l'activité réalisée, elle se construit autour de l'élaboration des éléments de compréhension de la situation au niveau organisationnel et institutionnel et de l'approfondissement du travail avec les sujets pour faire émerger des éléments plus larges de la réalité de l'homme au travail. « En ce sens, l'analyse de l'activité réalisée n'est qu'un passage, un moment mais un moment obligatoire. » (F. Martini, p. 85 à 100, 1993)

L'activité n'est pas l'objectivité opposée à ce qui serait une sphère de la subjectivité ; l'activité n'est pas seulement la mise en œuvre de moyens physiques ou intellectuels requis pour atteindre des objectifs clairement identifiables. Toute activité d'un sujet est forcément une activité subjective, impliquant la subjectivité dans ses finalités et dans ses modes de réalisation. L'activité doit donc embrasser le réel de l'activité « le possible et l'impossible afin

⁹ Clot 1999b, p 36-37 « On appelle ici genre ce qui ... comme un corps intermédiaire entre les sujets, un intercalaire social situé entre eux d'une part et entre eux et l'objet du travail d'autre part... Le genre peut se définir comme l'ensemble des activités engagées par une situation, convoquées par elle. Il est une sédimentation et un prolongement des activités conjointes antérieures et constitue un précédent pour l'activité en cours : ce qui a été fait auparavant par les générations d'un milieu donné, les manières dont les choix ont été tranchés jusque là dans ce milieu, les vérifications auxquelles il a été procédé, les coutumes que cet ensemble rassemble. »

de préserver nos chances de comprendre le développement et sa mise en souffrance » (Y. Clot 2001c). L'analyse du travail englobe donc le réalisé et le réel, l'objectif et le subjectif.

En clinique de l'activité, Y. Clot définit le travail comme «un rapport social définissant des conditions de subordination qu'il faut retrouver jusque dans l'intimité du vécu subjectif » (Clot, 1999b). Et si l'on veut comprendre les contraintes de l'activité, on doit se confronter à ces conflits.

On peut conclure que le travail n'est donc pas neutre, que les situations de travail agissent sur l'homme et que ce dernier réagit à ces situations et que : « Travailler, c'est réussir à faire ce qu'on voulait faire en s'économisant ». Mais c'est aussi « juger ce qu'on fait en fonction de ce qu'on pourrait faire ». (Y. Clot, 1993)

3.4. La subjectivité

Etudier les situations de travail, c'est donc d'abord étudier toutes les possibilités de l'homme.

L'adage populaire en Algérie dit de l'Algérien qu'il « va au travail », pas qu'il « va travailler ». De cette dualité dans la représentation sociale de son attitude (passif/actif) par rapport au travail, l'histoire, la sociologie et l'ethnologie peuvent apporter des réponses.

C'est l'exemple de cette recherche qui a pour objet la représentation du travail dans le proverbe algérien qui montre « une polarité entre le travail connoté positivement et le non travail rejeté dans le domaine de la négativité et de la mort » (M. Saidi, 1997).

Un autre auteur, qui examine dans son étude la nouvelle figure de l'ouvrier industriel en Algérie, estime que ce dernier est le produit de l'industrialisation des années 1970. Différent de « l'ouvrier classique », il est « hégémonique dans les ateliers et développe une stratégie de moindre adhésion dans l'entreprise publique » (D. Guerid, 1997).

L'article que cet autre auteur consacre aux architectes urbanistes nous révèle que dans cette profession « en pleine mutation » les interrogations sont multiples (le statut, les rapports avec les entrepreneurs, les détenteurs de la décision). En conséquence de quoi, « ils renient leur produit » et se replient dans des « stratégies de défenses intellectuelles » (M. Madani, 1997).

Mais ne pouvons-nous voir l'expression de rejet par rapport à ce qu'il y trouve et y vit ? Une organisation taylorienne poussée à l'extrême ?

La réflexion et la décision étaient centralisées et étaient du seul ressort des institutions de l'Etat. Encadrement et ouvriers, les acteurs de l'entreprise, n'étaient que les exécutants des directives, injonctions, décisions de leur tutelle, même s'ils restaient chacun de « son côté ».

Les changements opérés et la décentralisation d'une partie de la décision pourra-t-elle aller dans le sens de l'appropriation par les protagonistes de l'entreprise de ce qui se passe dans l'entreprise, le travail et son organisation ?

La valeur et le sens qui sont donnés au travail restent-ils pour les travailleurs Algériens juste au stade de moyen de subsistance, sous payé de surcroît ?

Les conclusions de l'étude effectuée par Omar Aktouf en 1981-1982 (O. Aktouf, 1986) peuvent nous aider à le comprendre. Il relève, en comparant deux entreprises identiques en tous points - sauf que l'une est située à Alger et l'autre à Montréal - que « le travail est aussi ennuyeux, aussi pénible, aussi dur pour les nerfs et le moral et aussi monotone » à Alger qu'à Montréal, avec toutefois deux différences majeures : il est plus « stressant » plus « tendu » ou encore plus « forcé » par la cadence à Montréal qu'à Alger mais il est extrêmement sous payé à Alger. Dans les deux situations, le travail « n'a plus aucun autre sens que celui de modalité quelconque et indifférente d'assurer sa survie ». (O. Aktouf, 1986)

Cette passivité apparente est peut être aussi l'expression de la « mobilisation psychique » pour se défendre contre les contraintes du milieu. La passivité qui peut envelopper le comportement est identifiée à un acte psychique défensif (Le Guillant, cité par Clot, in 1999e), qui peut s'organiser comme l'a démontré la psychodynamique du travail en « stratégie collective de défense ». (Dejours 1993)

Alors, qu'en est – il du rapport de l'algérien au travail aujourd'hui ? Pour trouver un début de réponse, il nous faut donc parler de la rencontre entre sujet et travail dans les conditions concrètes qui la dessine, c'est à dire à travers l'activité.

Il y a d'abord eu la négation du sujet par le taylorisme qui l'a amputé de son pouvoir d'agir, réduit qu'il était au geste simplifié à exécuter. Même critiquée, la pensée de Taylor persiste encore.

Avant Taylor, A. Smith (1723-1790) avait préconisé la division des tâches pour produire plus.

C. Babbage (1792-1871) avait vanté le moindre coût du travail éclaté qui permettait l'achat de « l'exacte quantité et qualité de travail nécessaire pour la tâche précise » à effectuer pour produire plus et moins cher.

F. W. Taylor (1856-1925) édifie son système, « l'organisation scientifique du travail ou OST », sur la division des tâches pour rationaliser le travail et augmenter la productivité et la rentabilité de l'entreprise en luttant contre la « flânerie » des travailleurs. Le taylorisme est en fait, selon O. Aktouf, « une combinaison de Smith et de Babbage... qui a apporté une contribution décisive aux principes de division technique du travail et de rentabilisation du moindre geste de l'ouvrier... Par « l'OST », il a apporté les méthodes et moyens pour transférer à la direction la détermination, par le menu détail, du travail de chaque ouvrier ». (F. W. Taylor, 1912/1992. O. Aktouf 1999).

Le taylorisme et les théories qui lui ont succédées (mouvement des relations humaines...) ont continué à considérer les travailleurs comme des exécutants dénués de toute faculté d'analyse ou d'une quelconque capacité à penser. « Machine musculaire, animal économique attiré par le gain matériel ou « mécanique psychologique » plus ou moins manipulable, l'employé reste largement considéré comme un outil dont on se sert ou qu'on téléguidé » (O. Aktouf 1999)

Lorsque le fordisme y ajoute le travail à la chaîne, alors la division des tâches finit de « débiter » le travailleur pour le diviser lui-même en « tranches ».

Il nous semble utile de rapporter ce fait repris par O. Aktouf (O. Aktouf 1999), qui cite Alvin Toffler (1980) : « Henry Ford en 1927 décrit les 7882 opérations que nécessitait la construction d'une voiture modèle T et par qui elles pouvaient être exécutées donne la répartition suivante : 949 exigent des hommes vigoureux, robustes et pratiquement parfaits du point de vue physique, 3338 des hommes d'une force physique simplement « ordinaire », presque tout le reste peut être confié à des femmes et des grands enfants... 670 opérations peuvent être accomplies par des culs-de-jatte, 2637 par des unijambistes, 2 par des hommes amputés des deux bras, 715 par des manchots et 10 par des aveugles. » le commentaire de A. Toffler : « Autrement dit, le travail spécialisé n'exigeait pas un homme entier : un fragment d'homme suffit ! ».

« On ne vous demande pas de penser » disait Taylor et Ford de compléter, si on peut se permettre de le résumer : « on ne vous demande même pas d'être un corps entier ».

Aujourd'hui, s'ajoute la frustration liée aux nouveaux modes d'organisation du travail qui engagent le travailleur à prendre des responsabilités sans avoir de responsabilité effective, l'amputant de ses mobiles, de ses pensées, de sa faculté de jugement, d'arbitrage et de délibération. Elle met le sujet au travail à l'étroit. Entre l'une et l'autre, la place à faire au sujet doit tenir compte de l'activité subjective que les travailleurs déploient pour faire leur travail malgré tout.

C'est, dans le langage de la clinique de l'activité d'Yves Clot, « à l'intersection de ses activités vécues ou non vécues ou même rêvées que le sujet agit, cherchant à les rendre compatibles, en leur donnant une contenance subjective. » (Clot 1999d)

Le travail est donc pour celui qui travaille, au-delà de la possibilité d'assurer ses moyens de subsistance, un enjeu subjectif.

Les conditions de l'élaboration subjective, selon F. Martini (1997), se résument en quatre points :

- Possibilité de transformer ou réaménager les méthodes de travail (se situer significativement, à ses propres yeux, au-delà de l'exécution ou de la stricte application des règles, normes ou procédures)
- Pouvoir, dans un rapport de coopération, donner à voir la façon dont on travaille, la manière dont on résout une difficulté ou un problème, en transgressant ou modifiant les règles formelles de travail.
- Possibilité de rendre compte de son expérience, ce qui implique lui faire subir l'épreuve de la mise en mots (ce qui signifie à la fois l'appropriation des productions langagières spécifiques à certains milieux de travail et la capacité à exprimer les données prises en compte dans une action ; ceci demande d'avoir conscience de sa propre expérience, ce qui n'est pas, loin de là, toujours le cas).
- Prise en compte de son expérience par ses pairs mais également, au sens large, par l'organisation.

Nous pensons avec F. Martini « que la possibilité de dire son travail, de mettre en forme ce que l'on joue au travail, les formes concrètes de la mobilisation de l'intelligence qu'il suscite, c'est un vecteur puissant pour les sujets, d'intelligibilité des causes effectives de leur souffrance vécue et de pertinence dans leur compréhension des enjeux du travail au delà de leur situation ». (F. Martini, 1997, pages 171 à 190).

L'analyse du travail par la méthode de la clinique de l'activité permet d'alimenter le dialogue professionnel qui offre un cadre d'expression et de verbalisation des situations de travail et qui permet d'outrepasser les limites qu'impose habituellement le contrôle social (Clot 1999b). On amorce des pistes de travail pour la connaissance et la reconnaissance du travail des cadres.

Les réformes et les nouvelles organisations du travail introduites en Algérie ont changé la relation des Algériens au travail.

En outre, la situation de crise multiforme que traverse le pays a eu des répercussions profondes dans le monde du travail (restructurations, nouveaux modes de gestion, fermeture d'entreprises, licenciements massifs...) et les thérapeutiques appliquées à cette crise ont généré et continuent de générer des coûts humains importants.

3.5. Santé et reconnaissance

C'est la psychodynamique du travail qui a révélé l'importance de la reconnaissance du travail comme moteur de la santé des travailleurs (voir plus haut). Mais la crise du travail comme celle que vit l'Algérie - et d'autres pays - rend plus difficile la visibilité du sens de l'engagement des sujets dans le travail.

La santé est aussi une préoccupation de la clinique de l'activité qu'elle distingue des défenses. La santé, c'est réussir à s'affranchir des défenses, c'est le dépassement des défenses quand elles sont devenues « des normes de vie rétrécies » (Clot, 2001a). Mieux, c'est être dans la créativité et la riposte. La « riposte créative grandit le sujet là où la défense le protège seulement ». (Clot, 2001a).

La santé des travailleurs réside dans la capacité individuelle et collective qu'ils se donnent pour résister et riposter aux conditions qui leur sont faites par l'organisation, car « la santé se dégrade en milieu de travail lorsqu'un collectif professionnel devient une collection d'individus exposés isolément » ¹⁰, c'est le pouvoir d'agir qui leur permet non seulement de s'adapter aux situations mais de les changer. (Clot Y. Fata D. Fernandez G. Scheller L. 2001d.). En cela, Y. Clot emprunte à Canguilhem sa définition de la santé : « c'est la possibilité de dépasser la norme qui définit le normal momentané, la possibilité de tolérer des

¹⁰ Clot Y. 2002, p 34

infractions à la norme habituelle et d'instituer des normes nouvelles. »¹¹. En définitive, la santé et la maladie sont les deux issues possibles du développement tel que défini par Vygotski.

Dans la perspective de la clinique de l'activité, la maladie est l'installation du sujet dans un « milieu de vie appauvri »¹², une norme de vie par la réduction de son action sur lui-même et son milieu par amputation de son pouvoir d'agir. Pour autant, la santé n'est pas la normalité que la défense préserve par l'adaptation à un milieu et à ses exigences. Mais la capacité de créer la norme « la variabilité des normes est humaine »¹³ car, précise Clot, citant Canguilhem, « il y a en nous, à chaque instant beaucoup plus de possibilités que n'en dit la physiologie »¹⁴

Les cadres engagés dans les processus de réforme résistent, donnent un sens à cet engagement ; comprendre le sens de cet engagement, c'est comprendre en partie l'énigme du travail et le lien entre la mobilisation de ces travailleurs actifs et la reconnaissance au travail. Il s'agit pour nous de comprendre en partie le lien complexe qui existe entre mobilisation du sujet et reconnaissance au travail.

Cette reconnaissance se marque dans tous les cas par la possibilité ouverte au personnel de contribuer, sur la base de son expérience, à l'évolution de l'organisation du travail. (P. Davezies, 1994).

La reconnaissance au travail, c'est la reconnaissance du savoir faire, de l'expertise de ceux qui vivent le travail, par eux-mêmes d'abord, par leurs pairs ensuite et, enfin, par l'organisation. C'est peut être au-delà d'autrui et de l'organisation : « se » reconnaître dans ce qu'on fait. Ce qu'il faut, peut être, c'est de déplacer la reconnaissance vers le « genre professionnel », vers le « genre de métier ».

Passer de la reconnaissance telle que définie et recherchée par la psychodynamique du travail (la quête du constat et de la gratitude, la reconnaissance de sa souffrance) par autrui et l'organisation, ce type de reconnaissance reste amarré au registre de « l'inter personnel », il est « intra et inter subjectif » (Dejours 1993), à la reconnaissance de soi dans ce qu'on fait, c'est-à-dire son métier, plus exactement le genre de métier tel que définie en clinique de l'activité, ce

¹¹ Canguilhem cité par Clot 2001a, p 44

¹² Clot, 1999a

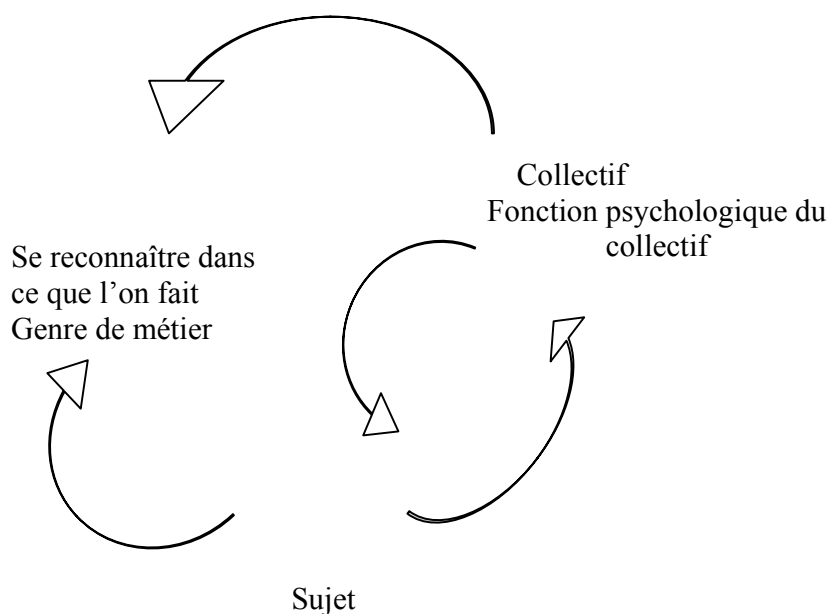
¹³ Clot, 2003, p 10

¹⁴ Canguilhem cité par Clot 2001a, p. 44

bien commun, fruit du travail de réorganisation du travail par le collectif , et l'on s'inscrit ainsi dans la dimension « trans-personnel ». (Clot, 2004b, Yvon 2003).

Ce déplacement de la reconnaissance ouvre la perspective de voir s'organiser non pas la défense mais la riposte, non pas le maintien de la normalité mais la construction de la santé. (Clot 2004d).

Ainsi redéfinie, la reconnaissance peut sortir du constat ou de la gratitude pour les souffrances endurées et emprunter le chemin du développement pour construire la santé.



Schémas 2: Le développement de la reconnaissance en clinique de l'activité

3.6. Méthodologie et méthodes en clinique de l'activité.

3.6.1. Méthodologie

Cette méthodologie n'est ni de l'épidémiologie classique ni de l'ergonomie d'expertise pure mais, tout en faisant sienne les théories et traditions de l'ergonomie de langue française, sa perspective, c'est « la clinique de l'activité, la clinique du réel ». (Y. Clot 2001c).

Y. Clot, concepteur et théoricien de cette approche, explique dans plusieurs articles que l'évolution des sciences du travail (l'ergonomie, la psychologie du travail) a conduit à s'interroger sur les protagonistes du changement visé par l'analyse des situations de travail. La réponse pour la clinique de l'activité est que la transformation des situations de travail doit se distinguer des "stratégies classiques d'interventions débouchant sur des préconisations". Changer des situations ne peut pas faire l'objet d'une « expertise externe ». (Y. Clot, D. Faïta, G. Fernandez et L. Scheller, 2001d)

La méthode va s'appuyer sur des collectifs constitués sur la base d'une demande par rapport à leur situation de travail (nous y reviendrons plus loin). Elle propose la mise en œuvre d'un dispositif méthodologique destiné à devenir un instrument pour l'action des collectifs de travail eux-mêmes. Elle propose ainsi un cadre pour que le travail puisse « devenir ou redevenir un objet de pensée pour les intéressés qui en formulent la demande » (Clot 1999b), sachant que les transformations ne sont durables que si elles sont portées par les collectifs de travail eux-mêmes lorsqu'ils se reconnaissent dans ce qu'ils font. (Y. Clot, D. Faïta, G. Fernandez et L. Scheller, 2001d).

Cette méthode vise d'abord à seconder les collectifs dans leurs efforts pour redéployer leur pouvoir d'agir dans leur milieu et sur leur situation de travail.

Par cette méthode, l'analyse du travail permet d'alimenter les dialogues professionnels au sein des collectifs (Clot 1999b, Clot & col 2001d). L'organisation de ces dialogues peut être considérée comme le ressort principal de l'analyse du travail par la méthode de la clinique de l'activité.

La méthode d'analyse en clinique de l'activité se base sur l'image de l'activité résultant d'un premier travail. Le dispositif consiste en la mise en situation des « opérateurs » (travailleurs) dans un cadre qui vise à créer les conditions permettant le développement de l'expérience professionnelle du collectif de travail engagé avec le chercheur dans ce travail de co-analyse.

Confrontés à l'image de leur propre travail, les travailleurs changent de statut. D'observés, ils deviennent observateurs, ils mettent en mots, pour eux et pour le partenaire – spectateur, les questions qui surgissent dans le déroulement des séquences d'activité présentées sur le document vidéo. (Clot, 1999b, Y. Clot, D. Faïta, G. Fernandez et L. Scheller, 2001d)

Ils dialoguent ainsi avec l'autre et avec eux-mêmes, se découvrant à l'écran et verbalisant les conduites qu'ils observent.

L'ergonomie nous a appris qu'il fallait comprendre pour transformer les situations de travail, il faut donc connaître la situation pour pouvoir agir sur elle. La clinique de l'activité nous apprend qu'il faut transformer, c'est-à-dire « dénaturiser » l'activité par la présence d'un tiers et la décontextualiser par l'analyse en salle de vidéo pour comprendre (Clot, 1999b, p. 145). L'objectif étant non pas de produire uniquement de la connaissance sur l'activité réalisée mais de comprendre comment s'opère l'accroissement ou la diminution du rayon d'action des sujets (pouvoir d'agir), le développement (l'expérience vécue comme moyen de vivre une autre expérience) et ses empêchements.

Il nous faut maintenant revenir aux références théoriques, assises méthodologiques, que la clinique de l'activité convoque avec la psychopathologie du travail et l'ergonomie pour expliciter le développement, l'activité, le dialogue en clinique de l'activité.

La clinique de l'activité se situe dans la perspective de la psychologie historico-culturelle. Elle fait donc référence aux travaux de L. S. Vygotski, psychologue russe, dont les écrits datent des années 1930. L'originalité des théories de Vygotski réside dans le fait qu'il considère qu'un individu est un tout complexe (physique, physiologique et psychique) et si on admet cette unité, il faut alors, pour étudier son comportement, prendre « le processus tout entier, qui se caractérise simultanément par un aspect subjectif et un aspect objectif » (Vygotsky, 1930/1995, p.42).

La clinique de l'activité a aussi comme source théorique le principe dialogique et les genres de discours développés par M. Bakhtine qui soutient que l'énonciation est une activité langagière toujours adressée et que notre langage s'organise en fonction de notre domaine d'activité (M. Bakhtine 1984/1984).

Le développement en clinique de l'activité

Le développement d'un individu est un « processus ininterrompu s'accompagnant de sauts, de l'apparition de qualités nouvelles » (Vygotsky, 1930/1995, p. 41) et que cet individu ne peut développer ses « fonctions psychiques supérieures » (celles qui le différencient de l'animal) qu'au contact d'autrui et des objets culturels (signes, symboles, instruments techniques).

Lorsque l'on se situe dans cette optique, alors le développement est de transformer « l'expérience vécue d'un objet en objet pour vivre une autre expérience : le redoublement de l'expérience » (Vygotsky, 1925/1994), le passage d'une activité dans l'autre. C'est à la frontière de ces passages que se situent les « zones potentielles de développement » propices au « saut » développemental.

Enfin, Vygotski ne s'arrête pas aux clivages entre psychologie expérimentale et psychologie clinique. Il considère que pour étudier le développement réel, c'est-à-dire le processus réel et non les manifestations apparentes, des méthodes indirectes sont indispensables. (Vygotski, 1928/1994)

De ce point de vue, le principe de base est d'intervenir sur l'activité du sujet par la présence en observateur du chercheur et du pair-expert et d'étudier les transformations provoquées par cette « intrusion délibérée » et visible. L'objectif est l'ouverture d'un dialogue entre les professionnels. (F. Yvon & Y. Clot, 2003, p. 19-35).

Le dispositif de co analyse en clinique de l'activité est conçu pour favoriser « les dissonances » ainsi créées dans une perspective de provoquer le développement, mais il n'est pas automatique. (Clot 2004a)

L'activité

Pour la clinique de l'activité, l'activité professionnelle est une activité dirigée. Elle constitue l'unité de base de l'analyse psychologique (Clot 1999b). Elle est triplement dirigée vers le sujet, vers l'objet de son activité et vers autrui concerné par ce même objet ; elle est adressée à un destinataire. (Vygotski 1931/1985, Clot 1999b, Clot 2004a).

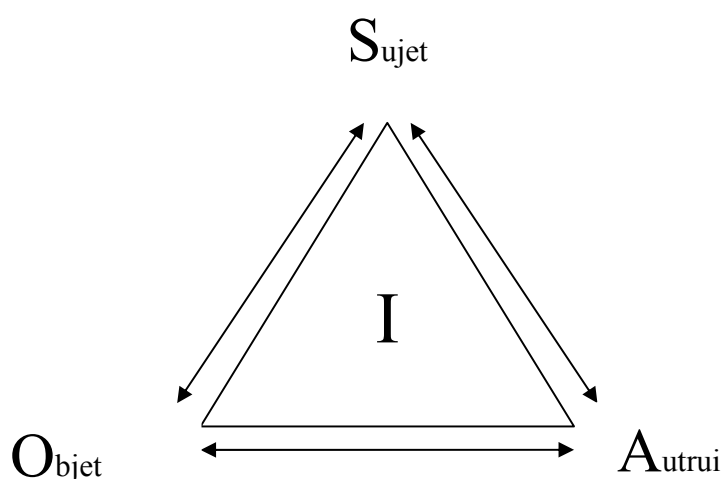
C'est aussi une activité médiatisée par des instruments. (Vygotski 1930/1985. Clot 2004a. Rabardel 1995, cité par Clot in 2004a). Cette médiation par les instruments techniques se fait entre le sujet et l'objet de son activité.

Enfin, c'est une activité médiatisante par l'activité d'autrui sur cet objet. Cette médiatisation du sujet à autrui s'effectue par les instruments psychologiques tel le langage ou tout autre support qui aidera dans le rapport à autrui. (Clot 2004a).

Ainsi définie, l'activité située, dirigée, adressée, médiatisée et médiatisante peut devenir un instrument psychologique pour les travailleurs (Vygotski 1930/1985, p. 39-47).

Il ne s'agira plus d'un instrument de connaissance des situations de travail observables pour identifier les conditions et les mécanismes qui la règlent, c'est-à-dire la mise en œuvre de la formule de l'ergonomie « comprendre pour transformer » (Guérin, Laville, Daniellou, Duraffour, Kerguelen, 1997) afin que l'activité d'expertise aboutisse aux préconisations des aménagements efficaces pour l'amélioration des conditions de travail.

Il s'agira plutôt de « transformer pour comprendre ». L'activité réalisée observée, commentée, revisitée dans l'activité dialogique par ceux qui la font trouve l'occasion de se développer (F. Yvon & Y. Clot, 2003, p. 19-35).



Schémas 3: Théorie de l'activité en clinique de l'activité : triangle de l'activité dirigée, adressée, médiatisée

Le dialogue

Partant de la théorie du dialogue de Bakhtine (M. Bakhtine 1979/1984), Y. Clot développe sa théorie sur les dialogues professionnels et le genre d'activités.

Le postulat est « même lorsqu'il prend sa conduite comme objet de réflexion, l'homme ne parle pas de lui-même et des autres mais avec lui-même (dialogue intérieur) et avec les autres (dialogue extérieur) » (Clot 2004b). Il ne peut donc se dévoiler que par « un échange dialogique ». (Bakhtine cité par Clot in 2004b).

Dans un échange, il y a plusieurs voix, une « polyphonie » (Clot 2004b, Todorov 1981).

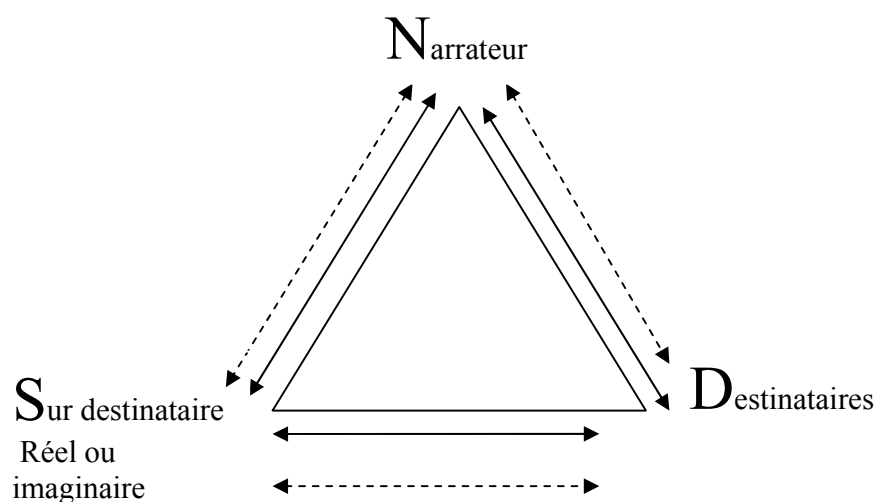
Chacun des participants à un dialogue possède la voix du dialogue intérieur, il s'adresse à lui-même, il est le sub destinataire de ce qu'il dit, et celle du dialogue extérieur, il s'adresse à son interlocuteur immédiat.

Ces voix se heurtent, entrent en conflit et se répondent, les protagonistes du dialogue sont chacun dans la position du destinataire de ce qui se dit, celui à qui le dialogue réalisé s'adresse.

Mais si l'on veut comprendre, l'on doit se placer en troisième participant, en destinataire second. Toutefois, l'auteur s'adresse aussi à un « destinataire de secours », chez qui il suppose que toutes ses préoccupations peuvent être prises en charge, « absorbées » : le sur destinataire. (Clot 2004b).

Dans le dispositif de co analyse en clinique de l'activité, les autoconfrontations croisées, ces positions dialogiques créées artificiellement, sont destinées à produire et à mobiliser des ressources dialogiques pour transformer les situations de travail.

On peut désormais représenter le sub-destinataire (le travailleur en situation autoconfrontation simple et croisée), le destinataire (le chercheur en autoconfrontation simple, le pair en autoconfrontation croisée), le destinataire second (le chercheur en autoconfrontation croisée), le sur destinataire ou destinataire de secours (le métier). (Clot 2004b).



Schémas 4: La théorie dialogique, triangle de l'énoncé

3.6.2. Méthode

La méthode peut se décrire en trois phases

Phase 1 : Constitution du groupe d'analyse (le collectif)

L'opération débute par un long travail d'observation des situations et des milieux professionnels afin de produire des « conceptions partagées » avec les travailleurs. Le collectif de travail, ou milieu associé à la recherche, désigne aussi le groupe de travailleurs qui lui paraît représentatif pour participer à la co-analyse. Ce collectif choisit aussi les séquences d'activité qui seront filmées.

Le collectif est pris dans sa définition telle que proposée par D. Cru, cité par Y. Clot (Clot, sous presse) qu'il faut bien distinguer d'un groupe de travailleurs dans une situation de travail collectif :

« « Il y faut » simultanément, plusieurs travailleurs, une oeuvre commune, un langage commun, des règles de métier, un respect durable de la règle par chacun, ce qui impose un cheminement individuel qui va de la connaissance des règles à leur intériorisation » (Cru, 1995). Il y faut, encore une fois dans notre vocabulaire, l'exercice d'un travail sur le travail, d'un "métier au carré" collectivement organisé » (Clot, sous presse). Ce n'est donc pas le groupe, le travail collectif et l'unité de lieu qui font le collectif mais le partage d'une oeuvre, de règles et de valeurs.

Phase 2 : Autoconfrontations

Cette deuxième phase cumule la prise d'images de l'activité, la production des documents vidéo d'autoconfrontation simple (sujet/chercheur/image) et de documents d'autoconfrontation croisée (deux sujets/chercheur/image).

Dans la situation d'autoconfrontation simple se créent les conditions pour que le « dialogue intérieur » s'installe, c'est une préparation psychologique pour accepter de mettre en débat toutes les questions, les conflits, faire entrer le style dans des « zones de développement potentiel » (Clot, 1999b. Y. Clot, D. Faïta, G. Fernandez et L. Scheller, 2001d).

Dans la situation d'autoconfrontation croisée, c'est l'installation des controverses professionnelles sur les styles d'action de chacun. L'arbitrage des écarts stylistiques se fera par rapport aux formes génériques propres au groupe professionnel et ses variantes, ainsi les professionnels font entrer le genre professionnel en zone de développement.

Phase 3 : Le retour vers le collectif

C'est la phase de l'extension du travail d'analyse au collectif professionnel, le retour devant le « milieu associé » qui se remet alors au travail d'analyse et de co-analyse. Dans cette dernière se produit ce que l'on peut appeler « une percolation de l'expérience professionnelle » mise en discussion à propos de situations rigoureusement délimitées.

« Un cycle s'établit entre ce que les travailleurs font, ce qu'ils disent de ce qu'ils font, et, pour finir, ce qu'ils font de ce qu'ils disent ». (Y. Clot, D. Faïta, G. Fernandez et L. Scheller, 2001d)

Cette méthode d'analyse du travail prend la forme d'une activité réflexive du collectif sur son propre travail et privilégie ainsi le pouvoir de ceux qui vivent les situations de travail pour les connaître et les transformer. Elle permet aussi au chercheur de voir son activité autrement. (Fernandez, G. 2003, Laïb-Idder, C. 2002)

Cette méthode de travail nous installe dans le cadre que Faïta (Clot, 1999b) appelle « une expérimentation de terrain en autoconfrontation croisée » qui nous permet un accès différent au réel de l'activité du sujet et donc à la connaissance du travail en explorant les limites du possible.

Conclusion

À l'issue de cette première partie qui situe le contexte et la problématique de notre recherche et reprend la littérature consacrée au travail des cadres et les sources théoriques auxquelles nous nous référons, nous avons fait le choix de considérer les cadres comme des travailleurs.

Nous nous proposons d'analyser leur activité dans le cadre de la méthodologie de la clinique de l'activité qui nous permet d'aborder la spécificité du travail des cadres déjà signalée par les ergonomes. En effet, l'analyse du travail des cadres pose le problème de la subjectivité et l'analyse psychologique du travail nous permet de l'aborder dans son rapport avec l'activité de travail.

La méthode de travail que nous allons mettre en œuvre est le dispositif de co analyse en autoconfrontations croisées qui vise à transformer le travail des cadres pour construire avec eux la connaissance.

Deuxième partie

1 Objectifs

Cette thèse s'articule autour de trois objectifs principaux :

1.1 Connaître le travail des cadres gestionnaires

Définir « les cadres » et analyser leur activité. Analyser le travail des cadres par la méthode de la clinique de l'activité qui allie à la fois l'ergonomie et la psychopathologie du travail.

1.2. Décrire les mécanismes d'élaboration des stratégies de défense et d'action de ces travailleurs sur leurs conditions de travail.

Les médecins du travail, dans leur activité quotidienne, sont en première ligne pour observer les développements et les effets de cette souffrance que viennent leur confier les travailleurs. Dans la majorité des cas, cette souffrance ne mène pas à la décompensation. Les travailleurs creusent dans les limites du possible pour maintenir vivants les ressorts de la riposte qui leur est vitale et qui leur permet d'agir sur les situations de travail. Il nous faut identifier les ressorts qui permettent aux cadres en situation de travail de se libérer et d'échapper à l'usage pathogène et nécrosé des « stratégies idéologiques de défenses de métier ».

Cette étude en psychologie du travail permettra par la mise en œuvre de la clinique de l'activité la mise en évidence des moyens de prévention en santé mentale en milieu de travail.

1.3. Valider la méthode de l'analyse de la clinique de l'activité

En effet, c'est une double validation de la méthode : d'une part, par son application à une nouvelle catégorie de travailleurs que sont les cadres, d'autre part, par son application dans un contexte socio-économique et culturelle différent de celui où elle est née.

2 Matériel et méthode

2.1. Matériel

2.1.1. Le type d'étude

Il s'agit d'une étude qualitative conduite avec des cadres algériens, tous volontaires, pour participer au dispositif de co-analyse qui leur a été proposé. Cette méthode de co-analyse n'est ni de l'épidémiologie classique ni de l'ergonomie d'expertise pure.

La méthode va s'appuyer sur les collectifs qui vivent des situations de travail difficiles, on construit avec eux - et à leur demande - le dispositif méthodologique destiné à devenir un instrument pour l'action de ces collectifs de travail eux-mêmes.

2.1.2. La population d'étude

Elle est constituée de deux collectifs de cadres (d'une dizaine de personnes au maximum). Le premier est constitué de cadres DRH dans des entreprises publiques de la région d'Alger, le second de cadres travaillant dans un bureau d'étude spécialisé dans le domaine de la communication, également situé à Alger.

2.1.3. Les étapes de l'étude

2.1.3.1. Les moyens matériels et humains

Les contacts et les entretiens sont menés par le chercheur assisté par un professionnel pour la prise des images. Nous avons donc utilisé les supports audiovisuels nécessaires à la constitution de ce matériau, à savoir caméra, poste de télévision, lecteur vidéo ainsi que le consommable (cassettes audio, cassettes vidéo, ...). Le matériau de travail récolté est le film vidéo de l'activité, des récits réalisés et des débats entre professionnels.

2.1.3.2. Constitution du corpus

Nous avons rassemblé 28 heures d'images que nous avons visionnées, découpées et montées.

Les films comportent les images :

- Du récit de chacun des DRH : L. K, Z. D, B. K.
- L'autoconfrontation simple de chacun des DRH confronté à son propre récit en présence du chercheur : L. K. plus chercheur, Z. D. plus chercheur, B. K plus chercheur.
- L'autoconfrontation croisée deux par deux en présence du chercheur. Ils commentent chacun le récit de l'autre :
 - o L. K. / Z. D. plus chercheur
 - o L. K. / B. K. plus chercheur
 - o Z. D. / B. K. plus chercheur
- Puis à trois en présence du chercheur où ils commentent successivement le récit de chacun d'eux (L. K. / Z. D. / B. K.) plus chercheur
- L'activité de N. et de F.
- L'autoconfrontation simple de chacune confrontée à l'image de son activité en présence du chercheur (N plus chercheur, F plus chercheur)
- L'autoconfrontation croisée à deux où chacune commente l'activité de l'autre en présence du chercheur (N/F plus chercheur).

Une transcription des dialogues (350 pages) est réalisée avec numérotation des tours de parole des différents protagonistes pour l'exploitation et l'analyse des données.

Nous nous sommes inspirés des signes conventionnels des modèles de retranscription des interactions verbales.

La traduction des mots et des expressions de l'arabe au français a été faite par le chercheur.

Les symboles conventionnels sont représentés dans le tableau ci-dessous :

Mots soulignés = chevauchement de paroles

/ // /// = pauses de durée variable

En gras = accentuation de l'intonation

↑ = intonation montante

↓ = intonation descendante

xxx = propos inaudibles

: = allongement

? = incertaine

MAJUSCULE = emphase

(...) = passages réduits

Les initiales des noms et/ou prénoms en majuscule pour indiquer les différents participants = LK, ZD, BK, N, F.

ACS = autoconfrontation simple, suivie des initiales du sujet concerné

ACC = autoconfrontation croisée, suivie des initiales des sujets concernés

(Chiffre) ex: (1) = repérage du tour de parole dans les dialogues

Nous avons retenu huit -08- situations pour l'analyse et l'exploitation des données concernant le collectif des cadres gestionnaires des ressources humaines, les DRH :

- Première situation : Une histoire de cantine.
- Deuxième situation : L'injonction, la supercherie et la gestion des compétences.
- Troisième situation : À la limite de la légalité.
- Quatrième situation : Une fonction « confinée » : du lapsus à l'attribut de la fonction.
- Cinquième situation : L'exercice de gestion.
- Sixième situation : L'histoire de l'infirmière : « il en a fait une maladie ».
- Septième situation : Controverse autour de l'échec et du reste à réaliser.
- Huitième situation : Le système d'information social : débat sur le bilan social, les avancées et l'actualité du métier.

Nous avons exploité une situation particulière pour développer notre argumentation quant à la fonction défensive du récit : « un petit débrayage ».

Nous avons retenu quatre -04- situations pour l'analyse et l'exploitation des données concernant le collectif des cadres de l'entreprise de communication :

- Première situation : « On travaille à blanc ».
- Deuxième situation : Travail féminin.
- Troisième situation : Changements et communication dans l'équipe.
- Quatrième situation : Les limites : 5 séquences de dialogue (le repérage et la lecture, confusion des couleurs, certitudes et habitudes, correction des oublis, répondre au téléphone en continuant à cocher).

2.2. Méthode

2.2.1. Une expérimentation de terrain en autoconfrontation croisée

Classiquement, la méthode se déroule en trois phases comme décrites au chapitre 3.6.2 de la première partie

Phase 1 : Constitution du groupe d'analyse (le collectif).

Phase 2 : Autoconfrontations.

Phase 3 : Le retour vers le collectif.

Cependant, l'expérience débute toujours à la suite d'une demande mais, comme signalé plus haut, nous revenons sur la problématique de la demande dans notre pays. Malgré l'existence sur le terrain des structures (CHS, syndicats, comité de participation...) qui jouent le rôle de courroie de transmission entre les travailleurs, l'organisation et les chercheurs, les problèmes du travail ne remontent pas par les mécanismes habituels. La formulation de la demande d'analyse des situations de travail ne parvient pas à ceux qui en font l'objet de leur activité (médecin du travail, ergonomes, psychologues du travail, sociologues du travail, ...). Aussi, quelques repères et réflexions nous paraissent importants.

2.2.2 La demande en analyse du travail et sa spécificité en Algérie

Elle est le point de départ essentiel de l'analyse du travail (Y. Clot 2001c, F. Guérin A. Laville, F. Daniellou, J. Duraffourg, A. Kerguelen. 1997) et ce, quelles que soient les méthodes utilisées. La demande pose cependant un certain nombre de problèmes. Si l'on se contente d'attendre que soit formulée la demande dans le respect des critères méthodologiques pour intervenir, alors il n'y aurait pas de place à l'analyse des situations de travail dans un monde du travail où les voies d'expression des malaises sont soit interdites aux travailleurs, soit réprimées ou encore désorganisées ou simplement étouffées par les situations de crise économique, la peur du licenciement, le taux de chômage élevé, le déficit d'information et de formation, etc.

Lorsque la demande n'est pas formulée, que faut-il faire ? Attendre que le monde du travail soit en mesure de formuler une demande dans « les règles de l'art » ou aller au devant des situations de travail nécessitant une analyse ?

Il nous semble que la situation du milieu de travail est déterminante et les étapes du processus de la formulation de la demande peuvent emprunter des chemins différents sans entacher la suite de l'analyse de la situation de travail d'irrégularité ou d'illégitimité. La construction et la validation de la formulation de la demande deviendraient alors la première étape du travail d'analyse de la situation de travail.

Dans le cas habituel, la demande est le point de départ de l'intervention. Les origines de la demande sont de deux grands types :

- Soit qu'elle est formulée dans le cadre d'un projet de conception,
- Soit qu'elle est formulée dans le cadre de l'évolution permanente du projet (traitement des questions en attente depuis longtemps ou à l'occasion de la mise en conformité avec la réglementation).

La demande émane alors d'un des acteurs de la situation de travail, c'est-à-dire la direction de l'entreprise, les salariés, le travailleur, les organisations syndicales, l'ensemble des partenaires sociaux, une institution publique ou des organisations professionnelles. (F. Guérin, A. Laville, F. Daniellou, J. Duraffourg, A. Kerguelen 1997)

La première étape du processus d'analyse de la situation de travail, comme préconisée dans la démarche ergonomique et en clinique de l'activité, sera sa précision et sa reformulation au cours des premiers entretiens.

Dans le cas où la demande ne répond pas à ces critères, parce que la réalité du milieu de travail n'encourage pas la visibilité des difficultés des situations de travail pour les transformer en demande d'analyse, alors tous les postes d'observateur des situations de travail doivent être exploités pour faire émerger les éléments pouvant conduire à l'identification de situations de travail difficiles nécessitant la construction d'une demande.

La médecine du travail peut constituer un centre d'observation privilégié car c'est une discipline qui se trouve au carrefour où la rencontre entre l'Homme et le travail prend toute sa place. C'est à la fois la connaissance de l'homme, du travail et les exigences réglementaires de son implication dans l'amélioration des conditions de travail qui en font un centre d'observation privilégiée. La définition de la médecine du travail dans notre pays ouvre des perspectives dans ce sens.

En promulguant la loi 88-07 du 26 janvier 1988 relative à l'hygiène, la sécurité et la médecine du travail, le législateur algérien vise, comme objectifs essentiels, la préservation et la protection de la santé des travailleurs.

L'article 12 de cette même loi définit la médecine du travail comme ayant une double mission, préventive essentiellement et curative accessoirement, avec pour but :

- De promouvoir et maintenir le plus haut degré de bien-être physique et mental des travailleurs dans toutes les professions et en vue d'élever le niveau des capacités de travail et de création.
- De prévenir et protéger les travailleurs des risques pouvant engendrer des accidents ou des maladies professionnelles et de tout dommage causé à leur santé.
- D'identifier et de surveiller, en vue de réduire ou éliminer tous les facteurs qui, sur les lieux de travail, peuvent affecter la santé des travailleurs.
- De placer et de maintenir les travailleurs dans un emploi convenant à leur aptitudes physiologiques et psychologiques et, en règle générale, d'adapter le travail à l'homme.
- De réduire les cas d'invalidité et assurer une prolongation de la vie active des travailleurs.
- D'évaluer le niveau de santé des travailleurs en milieu de travail.

- D'organiser les soins d'urgence aux travailleurs, la prise en charge des traitements ambulatoires, le traitement des maladies professionnelles et à caractère professionnel.
- De contribuer à la sauvegarde de l'environnement par rapport à l'homme et à la nature.

Alors, la transformation des observations de la médecine du travail en « occasions » de construction et de formulation de demandes d'analyse des situations de travail semble, dans les milieux de travail à configurations particulières, comme une option possible. La prise en charge des travailleurs par la médecine du travail est un acquis sur lequel se base la négociation pour l'amélioration des conditions de travail.

Pour l'exemple, en Algérie, dans la phase actuelle, si les chercheurs impliqués dans le domaine de l'analyse du travail attendent que toutes les demandes soient formulées par les acteurs du monde du travail dans les conditions exigées par les méthodologies admises et validées, la plupart des situations difficiles ne parviendraient pas à faire l'objet d'analyse. De ce fait, ils s'impliquent dans la construction de la demande par les différents chemins que la réalité du terrain leur offre.

Le médecin du travail, depuis longtemps seul face aux réalités des situations de travail et leurs conséquences sur la santé des travailleurs, est interpellé pour apporter des réponses parfois immédiates ; il s'est vu dans l'obligation de se substituer à une partie des spécialistes pour résoudre à la fois des problèmes médicaux, médico-légaux et d'amélioration des conditions de travail, psychosociaux,... "hégémonie ou réalisme" ? (Araibia, 1998 p. 24. Guerroui, 1998 p. 28)

Pour notre part, nous pensons que c'est du réalisme. Cette situation est imposée par la réalité du milieu de travail. En effet, souvent la médecine du travail est le seul regard attentif sur les conditions de travail réels et les risques professionnels potentiels.

Les causes essentielles de cette situation en Algérie sont l'ignorance du risque dans les entreprises, la défaillance ou l'inexistence des commissions d'hygiène et de sécurité (CHS) et l'absence de sensibilisation sur les conditions de travail. Les structures et les institutions créées à cet effet ne sont pas fonctionnelles ou sont ignorantes de leur rôle dans l'amélioration des conditions de travail (CHS, comités de participation des entreprises, service de prévention de la sécurité sociale...). Le tout est aggravé par le manque de spécialistes sur le terrain, tels les psychologues du travail, hygiénistes et de médecins du travail spécialistes (51 hospitalo-universitaires, 240 santé publique en poste et 122 en formation (A. Semid, 2004) pour 6,7

millions de personnes composant la population occupée selon le chiffre de l'ONS en 2003 (travailleurs), l'insuffisance du rôle de l'inspection du travail et de l'inspection médicale du travail (de création récente par instruction, août 1995).

Toutefois, cette situation ne doit pas rester la règle. D'ailleurs, les médecins du travail sont les premiers à interpeller les acteurs du monde du travail à la coopération, la coordination et la vision pluridisciplinaire dans l'étude et l'analyse des conditions de travail.

L'histoire de la demande en médecine du travail en Algérie remonte à l'introduction dans le cursus d'enseignement de l'ergonomie en médecine du travail dans les années 1980 (Tiberguent A. à Alger, Tebboune C.B. à Oran, Nezzal A. à Annaba). C'est la présence des médecins du travail dans les entreprises, à partir de la fin des années 1970, qui révèle les situations de travail et la formulation de la demande. Les médecins du travail aident à sa construction et, souvent, mènent les études par eux-mêmes.

Les études (Tiberguent & col. 1990, Tebboune 1990a, 1990b, 1994, Tebboune & col. 1998, 2001, Keddari & col 1990, Lamara & col 1990, Haddad & col. 1990, Laïb-Idder & col. 1990) menées par les équipes de médecine de travail convergent pour dire que la présence du médecin du travail dans l'entreprise est souvent le point de départ d'un processus de prise en compte de la dimension conditions de travail dans ses aspects techniques, organisationnels et humains.

Malgré le déficit de la couverture en médecine du travail, moins de 30 %, la demande est souvent le fait des médecins du travail (selon un rapport du Ministère de la Santé et de la Réforme Hospitalière élaboré en 2004).

Durant les deux décennies 1970 et 1980, la situation financière favorable des grandes entreprises permettait les interventions et les préconisations qui visaient l'amélioration des conditions de travail.

Depuis 1990, la situation sécuritaire et la crise économique en Algérie ont entraîné un recul considérable en matière de conditions de travail. Les préoccupations du monde du travail sont noyées par le problème du maintien de l'emploi, les revendications salariales, la baisse du pouvoir d'achat et le risque sécuritaire. Les interventions pour l'analyse des situations de travail ne sont plus prises en compte quand elles peuvent être réalisées.

A partir de l'année 2000, au moment où l'Algérie commençait à sortir de son isolement (mondialisation, Union européenne, Organisation Mondiale du Commerce), l'intérêt pour l'analyse des conditions de travail dans les entreprises s'est sensiblement élevé. Les demandes émanant des employeurs, timides au début, commencent à apparaître de plus en plus aussi bien à cause de l'exigence des partenaires étrangers que dans le souci de se mettre en conformité avec la réglementation ou de mise à niveau et de normalisation.

Le plus souvent, c'est à l'occasion de travaux de recherche universitaire que la demande est formulée.

La demande émane du chercheur qui s'implique dans sa construction pour :

- vérifier une hypothèse,
- évaluer une action,
- valider une méthode,
- identifier des situations de travail apparaissant difficiles ou génératrices de plaintes individuelles rapportées au cabinet médical, voire de pathologies avérées.

Une demande d'analyse du travail peut, par ailleurs, être construite sur une revendication d'ordre social. Elle surviendra alors lors de mouvements sociaux dans des secteurs où la médecine du travail n'est pas appliquée et où elle ne constitue pas une revendication directe des travailleurs pour différentes raisons dont :

- l'ignorance de la législation,
- la dilution de la responsabilité juridique et financière.

Pour notre part, nous avons opté initialement pour la procédure suivante en 2 étapes :

- Construction de la demande
- Analyse

La 1ère étape de construction de la demande devait comporter les points suivants :

- validation de la demande par les travailleurs,
- vérification de la formulation des hypothèses de travail du chercheur, obtention de l'adhésion des travailleurs aux hypothèses,
- formation d'un partenariat : chercheur - travailleurs en vue de la co-analyse une fois ceci réalisé sera entamée la phase suivante.

La 2ème étape : réalisation de l'analyse qui se déroulera selon le schéma admis.

La réalité du terrain nous semble donc déterminante quant au choix des voies et moyens d'accès aux situations de travail. C'est le cas de notre recherche sur le travail des cadres en Algérie.

L'étape de construction de la demande (préoccupation du chercheur) et sa validation par des collectifs de cadres a entraîné l'émergence de demandes dans des collectifs de cadres ou d'employeurs dans d'autres secteurs. En définitive, nous avons co construit la demande avec le groupe de DRH et accepté de répondre à la demande du manager de l'entreprise de communication.

Notre recherche a donc concerné deux groupes de cadres, les DRH et les cadres d'une entreprise de communication. Le déroulement de cette expérience est différent pour les deux groupes pour deux raisons essentiellement :

- La première est l'origine de la demande comme cité plus haut.
- La seconde est le point de départ de l'analyse. En clinique de l'activité, c'est à partir de l'activité que se construit la co-analyse. Pour le groupe de DRH, elle prendra comme point de départ le récit de l'activité réalisée ou le récit réalisé (que nous développerons plus loin).

Troisième partie

1 Résultats et analyse

1.1. L'autoconfrontation croisée avec des cadres algériens : les Directeurs des Ressources Humaines (DRH)

1.1.1. Construction de la demande et constitution du collectif

La première étape a consisté en des entretiens individuels qui ont été menés avec des cadres aux itinéraires « remarquables » par leurs expériences, leur histoire et leur évolution durant toutes les phases de changement dans le monde du travail en Algérie et dans le monde. Cette étape nous a permis de rassembler une somme d'informations précieuses qui ont éclairé notre regard sur « les métiers », en fait sur « le statut » de cadre dans le pays et enrichi les dialogues avec les collectifs.

C'est cette première étape qui nous a permis de construire et reformuler avec les cadres la demande qui, au départ, est une préoccupation du chercheur : connaître le travail des cadres. Elle a permis aussi de préciser que « cadre » est plus un statut qu'un métier. Dans cette catégorie sociale se bousculent plusieurs métiers multiples et variés. Tous universitaires, ces travailleurs exercent dans différents domaines de l'entreprise et des services.

Cette étape a permis d'arrêter le choix pour le premier groupe sur une fonction assez particulière dans l'entreprise, la gestion des ressources humaines, car, parmi tous les cadres, ceux-là sont emblématiques de la phase de transition vécue par le monde du travail, en particulier les réformes engagées durant la décennie 90 et à laquelle nous faisons référence. Le groupe de travail est donc constitué de directeurs des ressources humaines (DRH).

La deuxième étape a permis le travail de « conception partagée » des situations à retenir pour l'analyse ainsi que les observations de l'activité des DRH. Plus que ce qu'ils font aujourd'hui dans leur bureau, dans une ambiance plutôt apaisée, comme par exemple signer des documents, se réunir, mener des entretiens d'embauche, préparer des plan de formation, etc., c'est plutôt ce qu'ils ont fait durant les dix dernières années de réforme qu'ils voulaient partager. Aussi, nous avons filmé le récit réalisé, et les autoconfrontations se sont basées sur leurs histoires.

Ces deux étapes se sont déroulées d'octobre 1999 à décembre 2000 ; le premier enregistrement de récit ayant été réalisé le 10 décembre 2000.

Trois DRH parmi le groupe ont accepté de raconter leur expérience devant la caméra. Le DRH de BATIMETAL, entreprise publique économique spécialisée dans le bâtiment industriel qui compte 5850 salariés, le DRH de la SNTF, entreprise publique de transport ferroviaire qui compte 15 000 salariés, le DRH d'INFRAFER, entreprise publique de construction de traverses en béton des voies ferrées et de pose de voies ferrées qui compte 175 salariés.

1.1.2. Description du poste de Directeur des Ressources Humaines (DRH)

Le Directeur des Ressources Humaines (DRH) est un cadre responsable de la gestion des ressources humaines de l'entreprise.

Il est chargé de la conception et de la mise en œuvre de la politique des ressources humaines de l'organisme employeur.

Sur l'organigramme, il est en relation directe avec le premier responsable de l'entreprise et en liaison avec tous les autres cadres.

Il est également le premier interlocuteur du partenaire social.

Il doit mettre à la disposition de tous les organes de l'entreprise les ressources humaines nécessaires au fonctionnement du processus de travail.

En fonction de l'importance de l'entreprise, il est seul ou avec plusieurs collaborateurs directs.

Il procède au recrutement des personnels et aux entretiens d'embauche. Il identifie les besoins en formation, planifie et suit les programmes de formation. Il organise le déroulement des carrières.

Il supervise le service de la paie et contrôle l'assiduité (congé de détente ou exceptionnel, récupération, absentéisme médical et autre). Il tient à jour les dossiers de tout le personnel. Il doit également gérer tous les conflits de travail, qu'ils soient individuels ou collectifs. Il négocie la convention collective.

Il déploie une activité variée en relation avec les cadres et les travailleurs de l'entreprise. Il reçoit dans son bureau ou se déplace dans les différents services. Il utilise plusieurs moyens de communication (téléphone fixe et mobile, ordinateur, courrier, communication verbale).

Il assiste ou dirige les réunions internes de l'entreprise (conseil de direction, briefings quotidiens et hebdomadaires...) et les différents comités et commissions (commission d'hygiène et de sécurité, de discipline, de participation...). Il reçoit, émet, transmet toutes sortes d'information liées à la vie de l'entreprise (plainte, demande mutation, demande de changement de poste ou de réorientation professionnelle, notes de service...).

Le DRH est en perpétuelle négociation. La négociation prescrite de la convention collective ou celle du règlement intérieur de l'entreprise, par exemple, mais il négocie aussi avec des travailleurs individuellement un congé, un changement de poste, une mutation, une formation, un recrutement ou un départ.

Il est responsable de la relation de travail et veille à la conformité de celle-ci avec la législation en vigueur.

Plutôt sédentaire, c'est dans un bureau, une salle de réunion ou à son domicile qu'il effectue la majorité de son activité.

Durant la période où nous avons travaillé avec eux, ils ont souvent préféré consacrer une partie de leur repos hebdomadaire ou quelques heures après le travail aux séances d'autoconfrontation. Les jours de semaine, leurs agendas sont surchargés.

1.1.3. L'auto confrontation croisée par le récit

L'expérience est conduite avec un groupe de cadres exerçant la fonction de directeur des ressources humaines dans différentes entreprises de la région d'Alger.

La demande étant formulée par le chercheur, la première étape a consisté à rechercher des DRH qui se porteraient volontaires pour participer à l'expérience et à expliquer la méthode de travail et les objectifs de cette dernière.

Quinze (15) mois ont été nécessaires pour constituer un groupe de travail et rassembler les informations sur la tâche et l'observation de l'activité de ces cadres dans leurs entreprises respectives. Le collectif ainsi formé constitue le "milieu associé" à la recherche partenaire de la co-analyse.

Cette phase a permis de concevoir les situations à retenir pour l'analyse, c'est à dire les situations vécues par les cadres lors des restructurations successives des entreprises depuis une dizaine d'années. Ces restructurations ont débuté dans les années 1989/1990.

Pour des raisons de référence à une phase de transition ayant déjà franchi les étapes difficiles des premières grandes restructurations, il a été difficile de retrouver, dans l'activité actuelle des DRH, les situations pouvant être mises en images pour la construction des traces de l'activité se rapportant au début des grands changements dans les entreprises. L'observation au cours de l'étude de l'activité réalisée des DRH est pauvre en situations de travail se rapprochant de la période des grandes réformes dans les entreprises (plan de restructuration avec licenciements massifs, mise en application de nouvelles lois...).

Le récit, pourquoi ?

Dans ces conditions de terrain, nous avons tenté de construire ces traces par le récit de l'activité réalisée, convaincus « que la manière la plus naturelle et la plus précise dont nous organisons nos expériences et nos connaissances prend précisément la forme narrative » (Bruner, 1997a).

Bruner précise par ailleurs que nous avons « une disponibilité ou une prédisposition » à le faire sous cette forme (Bruner, 1997b, page 59).

C'est par et dans le récit que les humains mettent en ordre les événements qu'ils traversent et qui les traversent durant leur vie. Ils les ordonnent en fonction des états et des circonstances dans lesquelles se trouvent les protagonistes de l'histoire, en laissant une marge de manœuvre au narrateur et au destinataire de l'énoncé. De ce point de vue, le récit, comme l'activité, est un médiateur des échanges, des transactions entre les hommes entre eux et entre les hommes et leur milieu. Le récit, comme l'activité, peut être analysé. Le récit peut être « décrit en tant que mode « logique » et « scientifique » d'organisation des savoirs » (Bruner, 1986/2000, p 8). Le récit est partout où il y a des hommes qui ont besoin d'échanger ou de produire de la connaissance.

Analyser le travail, c'est analyser des rapports entre les hommes et le milieu de travail. Mais aussi analyser les rapports des hommes entre eux dans ce milieu et par rapport aux situations de travail. Pour parler de leur travail, de leurs expériences, les hommes racontent des histoires. Si l'on veut comprendre et connaître le travail, le passage par les récits devient « presque » incontournable tant les hommes cherchent à donner du sens à leurs expériences. L'expérience professionnelle vécue ne peut donc être ni transmise ni être comprise ou connue si elle n'est pas verbalisée. « Il n'existe pas d'expérience en dehors de son incarnation en

signes (...), ce n'est pas l'expérience qui organise l'expression mais c'est, au contraire, l'expression qui organise l'expérience (...), l'expression précède l'expérience » (Bakhtine cité par T. Todorov 1981)

Récit est le terme générique employé pour désigner toutes les formes de narration (roman, nouvelle, conte... échange quotidien en famille, au travail, lecture ou écoute de la presse).

Pour le définir, nous reprenons la définition proposée en 1966 par Claude Brémont (cité par C. Achour et A. Bekkat, 2002) : « Tout récit consiste en un discours intégrant une succession d'événements d'intérêt humain dans l'unité d'une même action. Où il n'y a pas récit, il y a, par exemple, description (si les objets du discours sont associés par une contiguïté spatiale), déduction (s'ils s'impliquent l'un l'autre), effusion lyrique (s'ils évoquent par métaphore ou métonymie), etc., où il n'y a pas intégration dans l'unité d'une action, il n'y a pas non plus récit, mais seulement chronologie, énonciation d'une succession de faits incoordonnés. Où, enfin, il n'y a pas implication d'intérêt humain (où les événements rapportés ne sont ni produits par des agents ni subis par des patients anthropomorphes), il ne peut y avoir de récit, parce que c'est seulement par rapport à un projet humain que les événements prennent sens et s'organisent en une série temporelle structurée. »

Pour T. Todorov, le récit « est un mouvement entre deux équilibres semblables mais non identiques. Au début du récit, il y a toujours une situation stable, les personnages forment une configuration mouvante mais qui garde néanmoins intact un certain nombre de traits fondamentaux...le récit élémentaire comporte donc deux types d'épisodes : ceux qui décrivent un état d'équilibre ou de déséquilibre et ceux qui décrivent le passage de l'un à l'autre...Tout récit comporte ce schéma fondamental, bien qu'il soit souvent difficile de le reconnaître : on peut supprimer le début ou la fin, y intercaler des digressions, d'autres récits complets, etc. » (T. Todorov cité par C. Achour et A. Bekkat, 2002).

Le récit est un discours qui raconte une séquence d'événements et une évaluation implicite de ces événements. Les événements racontés tirent leur signification de l'histoire dans son ensemble (le tout). Mais l'histoire est construite de ses parties constitutives, les détails (partie). Le tout et les parties entre lesquels on peut « circuler » (dans le sens tourner, faire le cercle et dans le sens mouvement) permet au cercle herméneutique (théorie de l'interprétation des signes comme éléments symboliques d'une culture) de prendre forme,

c'est-à-dire multiplier les analyses et les versions. Mais les histoires racontées, si elles ne peuvent pas être expliquées, on peut en donner plusieurs interprétations. (Bruner, 1997a)

En fait, « le tout de l'énoncé » qui est « l'unité de l'échange verbal (...) n'est pas doté d'une signification mais d'un sens (un sens total) » qui a à voir avec la valeur et le jugement de valeur. (Bakhtine, 1979/1984).

Faire partir l'analyse du travail en clinique de l'activité du récit réalisé, c'est mettre en place un dispositif artificiel qui permettra à ce cercle herméneutique de fonctionner. On cherche l'ouverture d'un dialogue professionnel entre deux travailleurs confrontés à la même situation, leurs versions des événements peuvent être l'occasion d'échanges, de conflits, faire se multiplier les controverses au cours desquels peuvent apparaître des « zones potentielles de développement » (Vygotski 1937/1985).

Habituellement en clinique de l'activité, c'est la production d'un dialogue, c'est-à-dire un échange d'énoncés (pris comme « unité de l'échange verbal » tel que défini par Bakhtine (in Todorov 1981), à partir de l'activité réalisée, pour avoir un accès au réel de l'activité qui est recherchée. C'est le cercle herméneutique que l'on cherche à faire fonctionner. De ce fait, si le récit réalisé de l'activité réalisée permet la même activité, c'est dans la dynamique même de l'interaction verbale qu'il est possible d'avoir accès au réel de l'activité.

Il faut cependant tenir compte de deux limites : la première est qu'il n'y a pas d'image de l'activité concrète et la seconde est la fonction défensive du récit.

1.1.3.1. Pas d'image de l'activité concrète

Le récit de l'activité réalisée donne une image « virtuelle » (sans image réelle projetée sur un écran) de l'activité réalisée sous forme d'énoncés. On se retrouve dans un schéma légèrement écarté de la base conceptuelle de la clinique de l'activité. On produira des énoncés à partir de l'image « virtuelle » de l'activité réalisée (le récit réalisé) rapporté par le narrateur au lieu de produire des énoncés à partir de l'image « concrète » de l'activité réalisée.

L'énoncé est toujours produit dans un contexte particulier. Pour notre cas, c'est le cadre méthodologique des autoconfrontations croisées explicité aux participants à la recherche qui fixe le contexte. Le récit réalisé est adressé au chercheur (le destinataire) avec l'adhésion volontaire du narrateur d'être confronté à ses pairs. Ainsi constitué, le matériau (des énoncés)

peut-être analysé avec les outils développés en clinique de l'activité par Y. Clot avec l'apport de la translinguistique de Bakhtine.

Comme pour l'activité, notre présence comme observateur lors de la prise d'images fait de nous une partie de cette activité.

Lors du recueil du récit, notre posture est dans un rapport dialogique puisque nous sommes destinataires de l'énoncé, « L'observation est partie intégrante de l'objet observé » (Bakhtine, 1979/1984).

Destinataires du récit, nous changeons de posture dialogique dans une seconde étape pour comprendre. Là encore, Bakhtine nous éclaire : « on ne saurait comprendre de l'extérieur (...) la compréhension elle-même est de nature dialogique ». Comprendre, c'est devenir le destinataire second » de l'énoncé (Bakhtine, 1979/1984).

1.1.3.2. La fonction défensive du récit

Le récit réalisé de l'activité réalisée est une version de l'action qui a eu lieu. Le récit peut la justifier, l'entourer de circonstances atténuantes, de détails, pour influencer son destinataire. Le narrateur nous livre un point de vue qui peut faire l'objet de multiples interprétations.

Il nous faut cependant signaler le fait, parfois incontournable, que le récit possède une dimension défensive, « la mise en récit de l'expérience assure avant tout une fonction défensive » (J. Laplanche cité par L. Scheller, in 1998-1999). Une fonction défensive qui peut laisser le narrateur aller à « se raconter » des histoires pour échapper à des situations de souffrance vécues, ou d'écarter des faits trop pénibles pour être racontés et mis en débat ou, enfin, à être le héros d'une version de l'histoire comme il aurait aimé la vivre.

Cette fonction défensive génère un récit qui peut parfois "balader" le récepteur, mais celui qui écoute une histoire ne la croit que s'il y retrouve une « vraisemblance ou vérisimilitude » (Bruner 1997a), c'est-à-dire si elle raconte des choses qui peuvent arriver dans la vraie vie.

Il nous faut préciser aussi que nous ne sommes pas dans un contexte de cure psychanalytique et que le narrateur qui participe volontairement à la co-analyse a accepté de mettre en débat son expérience professionnelle et la controverse avec ses pairs.

Nous avons constaté qu'à l'épreuve des échanges entre pairs, on peut repérer des phases où l'énoncé avait été instrumentalisé par le narrateur pour se protéger. C'est le pair-expert dans le

cours du dialogue qui, par la controverse, révèle que la mise en récit de son expérience peut faire glisser son collègue dans la défense. Il nous faut en tenir compte dans l'analyse des situations.

En effet, ayant accepté de mettre en discussion son récit, le narrateur ne se prépare-t-il pas à accepter d'être contredit, voire d'être démenti, et peut-être de revenir sur son récit pour se rendre compte « qu'il s'est raconté des histoires » ou « qu'il m'a raconté des histoires » et se remettre à penser ?

Nous rapportons l'histoire d'un licenciement collectif effectué et raconté par l'un des DRH participant à notre recherche.

Le 3ème interviewé, le plus jeune d'entre eux dans la fonction, a exercé comme cadre dirigeant dans un projet de mise en place d'une petite usine de fabrication de matériaux d'étanchéité à l'époque où les textes, la politique de l'emploi et la politique tout court ne permettaient pas les licenciements collectifs.

Le dispositif de règlement des conflits collectifs de travail était lourd, toujours en faveur des travailleurs, faisait intervenir toutes les autorités locales : le wali, le chef de la région militaire et la centrale syndicale UGTA (Union Générale des Travailleurs Algériens, syndicat unique).

Dans son récit, Mr B. K. nous raconte un « beau projet » qu'il a mis en route après plusieurs années de sommeil et qui fonctionne à ce jour. On note qu'en (9), il informe implicitement que le projet se fait dans le cadre d'une coopération, « une assistance technique à la demande, qu'il fallait laisser la partie algérienne gérer le projet toute seule » ; il précise « avec les autrichiens » en (11) pour répondre à la question du chercheur (10).

Pour faire "dérailler" le récit lisse et sans aspérités qu'il contait, le chercheur demande à B. K s'il avait eu des problèmes avec le syndicat (18),

Il répond d'abord non (19) puis raconte (20) ce qui c'est passé avec le syndicat et les travailleurs de cette entreprise qui avaient été mis à des postes de travail sans formation préalable. La formation n'était pas nécessaire selon l'employeur (B.K), ces postes ne nécessitant pas d'habilités particulières.

Le projet ayant été réalisé en collaboration avec des autrichiens, les ingénieurs et techniciens supérieurs algériens avaient été formés par ces derniers. Les travailleurs

revendiquaient à chaque fin de mois, une formation au même titre que les autres catégories de salariés.

Au bout de quelques mois, ils se mettent en grève parce que la formation leur était refusée. Très rapidement, Mr B. K. raconte (21 à 27) qu'il leur a expliqué que ce n'était pas possible et finit par décider de les licencier et de recruter d'autres travailleurs à leur place. Le groupe de grévistes actionne les mécanismes de l'époque sur lesquels il passe rapidement : « ils avaient même fait intervenir le wali » (21). Ils sont repris avec « l'intervention de la centrale syndicale et des autorités » (27), ils se remettent au travail, et « cassent la baraque », dit-il, en réalisant « une production de 146% en février » et il conclut que le licenciement et un mois sans salaire leur avaient servis de leçon, qu'il avait gagné. Il conclut, comme pour fermer une parenthèse, « voilà pour ce petit heu... ».

Extrait du récit de BK : « un petit débrayage »

- | |
|---|
| <p>1. B. K. : (...) Le projet, c'était une entreprise d'étanchéité. Donc, il fallait prendre le projet parce qu'il avait sommeillé un peu, / je dirai pendant 6 ans, / inscrit au plan 81, euh : : donc, en 82, il n'y avait pas grand-chose qui avait avancé. Ils avaient reçu les équipements et en mars 87, // j'ai été recruté en mars 87.</p> <p>2. Dr. I. L. C : Donc, on est bien avant les réformes, là ?</p> <p>3. B. K. : Voilà. Exactement</p> <p>4. Dr. I. L. C : Et encore...</p> <p>5. B. K. : On est bien avant la 90-11↑</p> <p>6. Dr. I. L. C : Voilà</p> <p>(...)</p> <p>7. B. K. : ...À partir de là donc, il y a eu la construction, la mise en marche du projet, donc je dirai que tout le projet était fin prêt au bout d'un mois. ↑</p> <p>(...)</p> <p>8. Dr. I. L. C : C'est une nouvelle expérience ?</p> <p>9. B. K. : Bien sûr, parce que, il faut dire que j'avais, j'avais demandé à ce qu'on me donne toutes les données du projet (...). Donc, il fallait un personnel, il fallait le recruter, il fallait le tester, il fallait donc le sélectionner pour ce genre de travail et : mettre en place toute la</p> |
|---|

structure↑, je dirais d'exploitation de ce projet là. Donc, j'ai pris en main le projet, donc en mars 87, juin, / eh ::, juin, nous avons, le premier, heu, le 30 juin, nous avons commencé. (...). 15 jours donc pour essayer de faire donc les essais d'exploitation, les premiers essais d'exploitation, chose qui a été faite au bout de 15 jours et au bout de 15 jours j'avais exigé donc, qu'il y eu une assistance technique à la demande qu'il fallait laisser **la partie algérienne gérer** le projet toute seule.

10. Dr. I. L. C : Vous avez fait ce projet en coopération ?

11. B. K. : Avec les autrichiens, avec une entreprise autrichienne effectivement↓, donc au bout de 15 jours, une fois que les essais étaient terminés, nous avons commencé l'exploitation. /On a demandé aux autrichiens donc de partir et de laisser la partie algérienne travailler (...) et que, à la demande, s'il y avait des problèmes, on ferait appel bien sûr à l'assistance technique. Donc, c'est vrai, on faisait rarement appel à l'assistance technique↑ parce que les gens que j'avais recrutés, c'étaient des ingénieurs aussi. Il y avait des techniciens supérieurs et il y avait des ingénieurs↓

(...)

12. Dr. I. L. C : L'entreprise fonctionne ?

13. B. K. : Et l'entreprise fonctionne, **et elle existe toujours**.

14. Dr. I. L. C : Et elle marche !

15. B. K. : **Et elle marche**

16. Dr. I. L. C : Vous êtes content !

17. B. K. : Ah :: oui, absolument oui, oui.

(...)

18 Dr. I. L. C : Vous aviez des problèmes avec les syndicats ?

19. B. K. : // Des problèmes avec les syndicats, / non, pas tellement ↓. Sauf une fois. Là où : le projet avait démarré. Ils avaient demandé puisque j'avais refusé de garder l'assistance technique et à certain moment donné les gens qui étaient mis à des postes, je dirai très simples↓, m'avaient dit que bon, ben voilà, nous avons pris les postes sans pour autant avoir fait de formation et à la suite de ça, à chaque fois qu'ils percevaient leur salaires :, la question de la formation revenait :, et heu, par la suite, ils avaient fait un petit débrayage.↓

20. Dr. I. L. C : **Débrayage** ?

- 21 B. K. : Oui, donc, ils avaient même fait intervenir le wali pour dire que, donc, ce sont nos places et c'est nous qui avons mis en marche l'entreprise et que heu ::, **les postes leurs revenaient de droit**. Et difficilement ils avaient, ils avaient été repris, donc après négociation bien sûr et comme ils avaient passé un mois sans salaire↑, à la reprise, il y avait une telle pression sur eux que, ils avaient, ils avaient, comme on dirait entre guillemets, **cassé la baraque** en réalisant un taux de production de **146%** et pendant le mois de février↑. Donc, ça leur avait servi de leçon.
22. Dr. I. L. C : Avec 2 jours en moins !
23. B. K. : **2 jours en moins** et chose qui n'avait jamais été réalisée par l'entreprise. 146 %, voilà.
24. Dr. I. L. C : C'est vous qui avez mené les négociations avec eux avant le débrayage ?
25. B. K. : Oui, oui.
26. Dr. I. L. C : Ça n'avait pas abouti ?
27. B. K. : Ça n'avait pas marché, abouti, donc ils avaient été carrément évincés, donc de l'entreprise, bon, ils avaient fait des pieds et des mains auprès de l'UGTA qui les avait réintégrés par la suite des négociations↓, à l'intervention du wali, etc...voilà comment ça c'est passé pour ce petit↓...

Lors de l'autoconfrontation croisée et le retour sur cette histoire, on se rend compte de la lourdeur du dispositif avec lequel l'arbitrage est toujours favorable aux travailleurs (la loi 82-05, texte en vigueur à l'époque), qu'il était quasi impossible de licencier à cette époque, que le « petit débrayage », c'était un mois de grève et que ce sont les travailleurs qui ont eu gain de cause et qui ont été réintégrés dans leurs postes car, disaient-ils « c'est nous qui faisons marcher cette usine ».

L'autre DRH Z. D précise qu'il était impossible, voire suicidaire pour un cadre, fût-il dirigeant, de procéder à des licenciements collectifs de travailleurs, que les licenciements, même individuels pour problème disciplinaire, n'étaient pas chose facile. Faire revenir le narrateur sur son récit en présence de ses pairs, c'est peut-être une façon d'aider le chercheur à ne pas prendre le récit à la lettre ?

ACC : ZD/BK

1. Z. D. : Pour un motif salarial ↓ ou heu :

2. B. K. : En fait, en fait, pour avoir une augmentation de salaire, ils avaient posé le problème de la formation, donc la partie technique, l'assistance technique étrangère était partie↑, et que le projet avait démarré avec eux sans pour autant qu'ils aient une formation. Bon, ils se sont dit bon, maintenant, puisque le projet marche, nous exploitons et **nous produisons** et nous **commercialisons**↑, donc ça veut dire que « **rana kadrine aala chkana** » (nous sommes capables, en arabe), c'est-à-dire nous sommes capables de mettre en route ce projet et, contrepartie, il faudrait que l'on nous rehausse notre salaire.

3. Z. D. : Donc, ils étaient payés sur la base d'un poste↓ !

4. B. K. : Oui, bien sûr↑, ils étaient payés sur la base d'un poste.

5. Z. D. : Selon la nomenclature.

6. B. K. : Selon la nomenclature, selon la grille de, salariale↑ qui était, qui était approuvée au niveau de la direction générale de l'entreprise↓, et ce que je leur disais à chaque fois↑ c'est que, bon, si il y a une décision, il faudrait qu'une décision **émane** de la direction générale pour pouvoir apporter un quelconque changement au niveau salarial↑.

7. Z. D. : Hum.

8. B. K. : Parce que je ne vous donne pas de ma poche et je ne mets pas non plus dans ma poche.

9. Z. D. : Hum.

10. B. K. : Donc heu, s'il y a donc heu, une quelconque donc, décision donc, de réviser↑ ou d'harmoniser les salaires éventuellement « gaal » (c'est-à-dire, en arabe), s'il y a une ré... révision des salaires, **ça doit venir**, heu, de la direction générale.

11. Z. D. : La grève en elle-même, comment elle a été gérée↓ ? Heu, c'est-à-dire, **d'abord**, est-ce que ça a été une grève légale ?

12. B. K. : Mmm, oui.↓

13. Z. D. : Reconnue comme une grève légale ?

14. B. K. : Mmm, oui. Ça n'a pas été reconnu comme une grève légale du moment qu'on était en 88, fin 88 - début 89, janvier 89.

15. Z. D. : Ah ! D'accord, d'accord.

16. B. K. : C'est-à-dire que la 90-11, il n'y avait pas encore la 90-11.
17. Z. D. : Oui, d'accord, c'était à l'époque.
18. B. K. : C'est-à-dire, déposer le préavis, etc. Ca, c'est la 90-11, il n'y avait pas la 90-11.
19. Z. D. : Hein, hum, c'était à l'époque de heu, la, la loi 82 heu, 82-05↓.
20. Dr. I. L. C. : La loi permettait de dire si la grève était légale ?
21. B. K. : Oui, la loi 82-05.
22. Z. D. : **Non.**
23. Dr. I. L. C. : Non, c'est pas ça ?
24. Z. D. : Non, non. A l'époque, c'était carrément interdit.
25. Dr. I. L. C. : Interdit ↑!
26. B. K. : Hum.
27. Z. D. : C'était carrément interdit.
28. Dr. I. L. C. : Donc, elle était illégale !
29. Z. D. : Donc et heu, il fallait, bien sûr, elle était illégale, c'est à dire quand il y avait un différend collectif, il fallait faire intervenir toute une commission à l'époque.
30. B. K. : Hum, oui.
31. Z. D. : Très lourd comme dispositif ; il fallait l'inspecteur du travail, le wali, le, le bon, c'était vraiment un dispositif très, très lourd à réunir et, **généralement**↑, quand il y avait un conflit, ça se terminait toujours par le ::, heu... Disons par la victoire entre guillemets de, des travailleurs, par la victoire des travailleurs parce que il faut situer ça à l'époque.
32. Dr. I. L. C. : Hum...
33. Z. D. : Ça avait commencé déjà à bouillir, 87-88 ?
34. B. K. : 89.
35. Z. D. : 89↑ !
36. B. K. : Début 89.
37. Z. D. : Début 89, à plus forte raison donc, c'était après octobre 88.
38. B. K. : Janvier 89↓.
39. Z. D. : Donc, tout mouvement de, de, je veux dire tout mouvement de protestation etc↓....était pratiquement rendu **licite** par les autorités à l'époque. C'est à dire, ils ne voulaient↑ pas entendre parler de grève, **et il fallait à tout prix que** la, la, la, la direction se plie à et c'était un des éléments à cette époque là, et **c'était terrible**↑.

40. Dr. I. L. C. : Hum...
41. Z. D. : **C'est terrible**, c'est l'époque↓.
42. Dr. I. L. C. : Apparemment, lui ne s'était **pas plié**, hein, à ce qu'ils voulaient !
43. Z. D. : Heu ::, je ne sais pas vraiment↓. C'est là que↑, que...
44. Dr. I. L. C. : Apparemment, non...
45. B. K. : **Le fait donc de les avoir repris c'est une forme de, de, de plie**, donc heu↓
46. Z. D. : Rires
47. B. K. : Il y avait l'intervention du wali.
48. Dr. I. L. C. : D'abord, ils avaient été mis à la porte.
49. B. K. : Ils avaient été mis à la porte, licenciés pendant...
50. Dr. I. L. C. : La décision avait été prise au niveau de l'entreprise !
51. B. K. : **Non**, la décision, elle avait été prise au niveau de l'entreprise↑ de les licencier
52. Dr. I. L. C. : Elle avait été prise !
53. Z. D. : Mais à l'époque, je dis, à l'époque, **même ça**, justement ce qui, même ça, ce qui m'étonne un petit peu, même le fait de licencier à l'époque↓, c'était, c'était vraiment la croix et la bannière.
54. B. K. : Hum...
55. Z. D. : Et heu, **tous les conflits** à l'époque se soldaient par la victoire entre guillemets des travailleurs. C'était perçu comme ça
56. B. K. : C'était l'échec des consultations↓.
57. Z. D. : L'échec des négociations ; il y avait le wali qui intervenait, il y avait le, le responsable de la police, il y avait le responsable de la gendarmerie, le responsable de, de...
58. B. K. : C'était tout un arsenal de...
59. Z. D. : Tout un arsenal...
60. Dr. I. L. C. : Il n'y avait pas de négociation apparemment ↑? xxx
61. Z. D. : Non ::, la négociation se faisait, la négociation se faisait dans le cadre de cette commission là et, **généralement, le wali**, parce que il disposait...
62. Dr. I. L. C. : Pour avoir la paix !
63. Z. D. : Pour avoir la paix.
64. B. K. : Avait le droit d'ingérence↓.

65. Z. D. : **Surtout cette période là**↑, après 88, même durant 88, il y a eu quelques remous etc....qui ont été vite, disons, réglés.
66. Dr. I. L. C. : Hum...
67. Z. D. : D'une façon, heu, à la hussarde↑ quoi↓, c'est-à-dire « gaal » (disons, en arabe), bon, l'employeur allez...
(...)
68. Z. D. : A l'intérieur de l'entreprise mais, **bien sûr**, dès lors que ça débordait vers le wali↓ etc., c'était, c'était heu...géré de façon politique.
69. Dr. I. L. C. : Ah !
70. Z. D. : Donc, on essayait, si vous voulez, de calmer↓ mais c'était une époque **très, très riche** en mouvements.
71. Dr. I. L. C. : Hum...
72. Z. D. : 87 jusqu'à 90, jusqu'à la parution de la loi 90-11.
73. Dr. I. L. C. : Hum...
74. Z. D. : Parce que les autorités du pays n'avaient pas de **leviers** législatifs pour, pour **réguler** ce genre de, de mouvements, etc. Donc, ils préféraient les régler heu, de façon heu...
75. B. K. : ...de façon politique...en favorisant la politique.
76. Z. D. :n'importe comment en favorisant le politique.
77. B. K. : **Surtout le politique.**

Dans son récit, B. K. raconte l'histoire d'un projet réussi où les éléments en relation avec le « petit » débrayage sont vite évoqués (l'assistance technique autrichienne, la formation, la revendication répétée des travailleurs, le dispositif lourd et contraignant qui encadre habituellement les conflits collectifs de travail).

Il fait une description détaillée de l'activité déployée pour mener rapidement le projet à son terme en insistant sur l'autonomie qu'il a exigée par rapport aux techniciens autrichiens (intervention à la demande, rarement sollicités, précise t-il. Il était l'unique décideur dans son entreprise), le recrutement qu'il a effectué de cadres techniques compétents et le complément de formation qu'ils ont eu lui permettait de ne plus avoir besoin des services de l'assistance technique. C'est un épisode sans importance dans son souvenir ou une situation trop pénible,

une souffrance à laquelle il préfère échapper sous la protection de sa version défensive et aseptisée du récit.

Mise en discussion avec le pair-expert, cette version du récit est remise en cause. Z. D. introduit le débat en demandant à B. K. des précisions sur le motif de la grève (1 à 5), en (6) B. K. désigne la direction générale comme co-responsable pour la prise en charge de la revendication des travailleurs, il n'est plus seul pour la prise de décision et argumente qu'il faut respecter la grille des salaires dont les modifications relèvent de la seule direction générale (6 à 10). Z. D. revient avec une autre interrogation en (11), la gestion de la grève et sa légalité. L'échange de (12 à 21) qui suit cette question apporte des précisions sur les dates (fin 1988/ début 1989) et le contexte particulier de cette époque après les événements d'octobre 1988. (Boukhobza, 1991). Mais également sur les textes réglementaires en vigueur : les conflits étaient encore gérés par la loi 85-05 (La loi 90-11 n'est pas encore promulguée).

C'est en (22) que le « non » de Z. D. oriente le dialogue sur l'interdit de la grève qui était mentionné dans les textes et le non-sens de la discussion de sa légalité. Il ajoute la composition et la lourdeur du dispositif (23 à 38). En (39), c'est la conclusion : « Donc, tout mouvement de, de, je veux dire tout mouvement de protestation etc. était pratiquement rendu licite par les autorités à l'époque, c'est-à-dire, ils ne voulaient pas entendre parler de grève et il fallait à tout prix que la, la, la, la direction se plie à et c'était un des éléments à cette époque là, et c'était terrible ».

L'intervention du chercheur en (41) insiste sur le fait que les licenciements ont eu lieu et B. K. n'a pas « plié ». Mais Z. D. maintient sa version : « je ne sais pas vraiment... ». B. K. revient dans le dialogue en (45) : « Le fait donc de les avoir repris, c'est une forme de, de, de plie, donc heu ». Ce constat qui change le cours du récit fait rire Z. D. qui semble se dire : « je le savais, j'en étais sûr ».

Le dialogue se poursuit et reste vivant. Z. D. évoque les différents mouvements de protestation des travailleurs dans plusieurs unités de son entreprise et comment les cadres les ont gérés en comptant sur les mécanismes qu'ils ont mis en place à l'intérieur de l'entreprise. Parce que « sorties de là, toutes les décisions échappaient à l'encadrement et étaient du ressort de l'autorité du wali...il a droit d'ingérence ». Entre (70 à 77), la fin de l'échange replace B. K. dans « l'encadrement » à qui échappait la maîtrise des conflits une fois sortis de l'entreprise. Il puise dans l'expérience de Z. D. (plus ancien et plus expérimenté) les

ressources qui donnent un sens aux parties du récit qu'il a tenté de minimiser. Il ne se retranche plus derrière la protection de la fonction défensive de son récit.

Quand la motricité du dialogue s'installe par le constat de la différence de versions de l'histoire du débrayage et l'affrontement des points de vue sur la grève et le licenciement collectif, le récit défensif peut se révéler.

Le chercheur peut alors retrouver dans le dispositif de co-analyse les critères qui peuvent mener vers la représentation et l'interprétation de la situation par les protagonistes du dialogue. La version première (le récit réalisé) se déconstruit et ouvre la voie aux versions possibles (le réel du récit), permettant ainsi le passage vers le développement des manières de faire et de voir le travail. Nous pouvons alors tenter de construire les autoconfrontations à partir du récit réalisé

Tableau 2: Récapitulatif de l'analyse de l'extrait "un petit débrayage"

Un petit débrayage.	Récit
(24) Non, non, à l'époque, c'était carrément interdit. (45) Le fait donc de les avoir repris c'est une forme de, de, de plie, donc heu... (46) Rires	Autoconfrontation croisée
Pour B. K. : Déstabilisation en (6), (12) et (14) Doute (16) et (21), dialogue intérieur. Z. D. en (22) apporte la contradiction. BK (26) et (30) commence à reculer. En (39), Z. D. « direction doit plier » En (42) chercheur « BK n'a pas plié » En (43) ZD doute « je ne sais pas vraiment, c'est là que... » BK silencieux En (44) chercheur insiste « Apparemment non... » En (45) BK « Le fait donc de les avoir repris c'est une forme de, de, de plie, donc heu ». La motricité du dialogue mène vers le moment bascule, la zone potentielle de	Zone potentielle de développement

développement : « Doit plier, n'a pas plié, forme de pli » le silence de B. K. et le rire de Z. D.	
Autre version de l'histoire du « petit débrayage » : B. K. se reconnaît comme partie prenante d'un encadrement à qui échappait la maîtrise des conflits une fois sortis de l'entreprise.	Développement

1.1.4. Mise en place du dispositif de l'autoconfrontation croisée à partir du récit réalisé

Nous avons mis en place le dispositif de co-analyse de la méthode de clinique de l'activité basée sur le récit de l'activité réalisée ou « récit réalisé » pour accéder au « réel du récit ».

Nous avons donc filmé le récit réalisé, le récit consistant à rapporter les choses comme elles sont arrivées. Même élaborés et arrangés, les récits saisissent « la vie en action » (Bruner 1997b). Métaphores de la réalité, « ils renvoient à cette dernière pour en donner une nouvelle lecture » (P. Ricoeur, cité par J. Bruner, 1997b). On pourrait, pourquoi pas, considérer cette relecture comme un premier retour sur les traces de l'activité réalisée permettant d'ouvrir le dialogue intérieur et construire une disponibilité psychologique pour la poursuite de l'expérience.

Ensuite, nous avons procédé au découpage des histoires, phases susceptibles de construire les traces qui peuvent servir d'objet de pensée aux narrateurs des récits en changeant le statut de l'histoire (de l'observation), pour que les narrateurs (les observés) s'écoutent (s'observent) et puissent « revenir » sur leur paroles (leurs actions).

La construction de traces par les « petites histoires » de l'expérience vécue à partir du récit filmé va permettre la « verbalisation différée et un accès différent à l'expérience vécue par des moyens détournés ». (Y. Clot 2004a). Il y a là la création de la situation artificielle (artifices) pour l'autoconfrontation simple. Car, comme le précise P. Ricoeur, cité par Bruner (Bruner, 1997b), « une histoire appuyée sur des faits invite à construire ce qui aurait pu arriver ». C'est un champ vaste pour les doutes et les choix, un terrain fertile pour la

controverse et l'interprétation que l'on peut appeler dans le langage de Clot « le réel du récit ». (Clot & col, 2001d)

Le récit n'étant qu'une version possible de la réalité même si sa ressemblance à la vie, sa « véri-similitude », est un fait (Bruner, 1997a). Ceux qui les écoutent les croient si elles racontent des "choses" qui peuvent arriver dans la vraie vie. Alors, on peut dire que « les histoires peuvent faire sens mais qu'elles n'ont pas de référence ». (Bruner, 1997a). Donc, le point de vue du narrateur est sujet à interrogation, à interprétation.

On peut donner du sens au monde en racontant des histoires à son propos, en utilisant le mode narratif pour analyser la réalité. Le monde du travail ne fait pas exception. Ainsi, « l'on peut entendre ce que dit quelqu'un et comprendre ce qu'il veut dire, que l'on peut déceler, derrière ce qui semble être en cause, de quoi il s'agit » (Bruner, 1997a).

En revenant sur les traces ainsi créées, l'autoconfrontation simple permet d'ouvrir le dialogue intérieur chez le sujet ou faire continuer un dialogue intérieur déjà commencé lors de la narration ; le sujet entre en délibération avec lui-même.

Elle permet d'ouvrir ainsi un univers dialogique, de construire un moyen et une disponibilité psychologique pour la suite de l'expérience en autoconfrontation croisée. L'élaboration du discours pour raconter une histoire est une activité qui permet de penser. Elle "ressemble à une conversation intime" (Bakhtine, citer par Bruner 1997a), elle libère le narrateur des idées stabilisées et le prépare à se poser des questions et à accepter que ce qu'il raconte est discutable, avec soi-même et avec les autres.

Conduire les autoconfrontations croisées, c'est aussi faire varier les destinataires, donner l'occasion aux controverses professionnelles pour qu'elles deviennent les ressources des professionnels pour parler métier et s'approprier les instruments de l'action pour le développement du métier.

L'autoconfrontation croisée permettra, à partir du récit réalisé, de revenir sur les récits possibles, de ramener le narrateur au carrefour du choix de la version du récit de son activité réalisée ou récits possibles : le réel du récit et, pourquoi pas, au carrefour du choix possible de l'activité, donc au réel de l'activité ?

Il faut donc créer les conditions pour faire parler le métier (le sur destinataire), intervenir pour le développement du réel du dialogue, multiplier les voix et fabriquer les conflits.

Un cheminement parallèle peut être calqué sur les autoconfrontations croisées ayant pour point de départ l'activité réalisée :

- Cycle du cheminement des autoconfrontations croisées à partir de l'activité réalisée : ce qu'il font, ce qu'il disent de ce qu'ils font et ce qu'ils font de ce qu'ils disent. (Clot & col, 2001d, p 23)
- Cycle du cheminement des autoconfrontations croisées à partir de du récit réalisé : ce qu'ils racontent de ce qu'ils ont fait, ce qu'il disent de ce qu'ils racontent et ce qu'ils font de ce qu'ils racontent.

Par les histoires racontées par les cadres autour de leurs expériences, nous allons tenter d'ouvrir le dialogue entre les professionnels. Notre objectif est d'avoir accès à la connaissance du travail des cadres. L'appropriation par les travailleurs de ce cadre d'analyse, en créant du récit à partir du récit réalisé, va peut être nous permettre de « tirer le maximum du minimum » (Bruner 1997a) et « d'apprendre à penser avec ce nous avons déjà à notre disposition » (Bruner 1997a), c'est à dire l'expérience racontée par ceux qui l'on vécue.

L'objectif du dispositif de co-analyse que nous mettons en place est de permettre le dialogue et le développement de la controverse entre les professionnels pour donner les ressources nécessaires au développement du collectif.

1.1.5. Analyse des séquences

1.1.5.1. Première situation : Une histoire de cantine.

Comment l'accès au développement a permis de préserver le patrimoine des œuvres sociales de l'entreprise.

Mr Z. D., directeur des ressources humaines dans une entreprise publique qui a eu à subir plusieurs restructurations, fait le récit d'une de ces phases de restructuration qui a abouti à la fermeture des cantines.

Récit de Z. D.

1. Dr. I.L.C. : « On nous disait !! », donc vous n'avez pas participé à la réflexion autour des solutions ?
2. Z. D. : Non, non, on n'a pas participé, tout simplement parce qu'en ce moment là, il n'était pas question, disons de la **restructuration**↑ telle que nous la voyons, **ne devait pas** déboucher nécessairement sur la réduction des effectifs. Donc, certains acquis↑, socialement parlant, tels que le transport, la restauration, etc., à l'époque, pour nous, c'était des acquis. Il fallait pas y revenir, et peut-être qu'on aurait parlé de façon un peu plus... disons, dans la médecine de travail... nous avons essayé de développer ce point de vue mais, malheureusement↓, **même les syndicalistes**↑, **là**, n'ont pas marché. Pour une raison peut-être, je vous expliquerai plus tard, pour ce qui est de la restauration par exemple, nous avons essayé **de maintenir coûte que coûte** parce que, dans une administration, la restauration, on peut s'en passer. Mais, dans les unités de fabrication, dans les chantiers etc., là où il faut disons froid, là où le travailleur a besoin de reconstituer sa force de travail etc., il fallait à mon sens garder un petit peu cette, ce petit avantage ne serait-ce que pour reproduire la force de travail. Ce n'était pas des repas copieux mais c'était quand même des repas chauds, équilibrés... qui pouvaient, qui étaient nécessaires à la santé de l'ouvrier. Là aussi, ce sont des activités annexes qu'il fallait liquider↓, **beaucoup de cantines ont commencé à fermer**, et même le syndicat a marché↓, c'est parce que, en contrepartie, la prime de panier a été augmentée ; elle a été triplée, je crois. Ça a encouragé un petit peu les syndicalistes à exiger même le paiement de cette prime et la fermeture des cantines↓ ».

Le récit commence par l'énoncé des convictions, croyances et valeurs de Mr Z. D. « La restructuration telle que nous la voyons, ne devait pas déboucher nécessairement sur la réduction des effectifs », « certains acquis, socialement parlant, tels que le transport, la restauration, etc., à l'époque pour nous, c'était des acquis. Il fallait pas y revenir ».

Il développe son activité autour de ces questions dans les réunions, les commissions et la négociation en argumentant et en défendant le bien-fondé de son projet d'organisation de travail dans l'entreprise avec toutes les données en main, sa connaissance de l'état de santé de l'entreprise après la première restructuration, son évolution positive qui permettait le maintien

des effectifs et des acquis sociaux avec un argumentaire objectif et documenté pour le maintien du cap de développement de l'entreprise.

La suite des événements le met en minorité puisque la cantine (un des acquis sociaux) est supprimée et n'est même plus défendue par les syndicats.

Ce récit, reflet de l'activité réalisée, nous laisse supposer de la possibilité de revenir sur cette trace du récit réalisé et d'ouvrir les voies de la controverse - « ce dont parle le récit est toujours ouvert aux questionnements » dit Bruner (1997a) - par la possibilité du dialogue de Mr Z. D. avec lui-même et avec les autres sur la défense de la cantine dans une entreprise en pleine restructuration où les activités annexes doivent disparaître, « des activités annexes qu'il fallait liquider », précise-t-il.

Dans la phase suivante de l'expérience (autoconfrontation croisée) avec L. K., directeur des ressources humaines dans une autre grande entreprise, lors du retour sur l'histoire de la cantine, Z. D. se désolidarise de ce qui est communément appelé l'employeur. Là, il dit : « Non, je ne suis pas comme un employeur », convaincu qu'il pouvait y avoir des solutions autres que la fermeture de la cantine.

Il en arrive même à dire, lorsque nous insistons sur la « bagarre » menée pour maintenir la cantine « coûte que coûte », qu'« il n'y a pas eu de bagarre », que le syndicat et l'employeur étaient d'accord et que lui n'avait pas les moyens de s'y opposer. Sa distance par rapport à cette décision et à sa mise en œuvre transparaît dans son discours sur la prime de panier au point où il reste imprécis sur son montant, en ajoutant « triplée, je crois ». Il n'a rien pu faire, il en a même fait une « maladie », il utilise le mot « traumatisme » pour désigner le vécu de l'époque.

L'autoconfrontation avec L. K. et le retour sur cet épisode a permis le dialogue entre Z. D. et L. K. sur la formation en entreprise.

En effet, L. K. rapatrie dans son échange avec Z. D. sa propre expérience avec le syndicat de son entreprise. La formation des syndicalistes qu'il a « désarmés par la formation pour leur donner des armes qu'il peut combattre » lui a permis d'arrêter une grève, parce que les syndicalistes formés ont refusé d'aller à une grève sauvage et ont convaincu leurs camarades d'aller à la négociation avec le DRH (L. K.).

Z. D. hoche la tête, se rappelant sûrement de nous avoir dit ceci : « nous n'avons pas organisé d'action particulière de formation en direction du syndicat ». Et si le récit de la cantine et

l'échange qui s'en est suivi avec L. K. lui ont permis de «remarquer» ce qu'il n'avait pas vu ? (Bruner, 1997a).

Ce moment d'échange a-t-il contribué dans la décision de ce DRH à faire autrement pour défendre « la cantine » ? Ce retour a-t-il été un « moment bascule » (Bruner 1997a), la création d'une « zone de développement potentiel » (Clot, 1999b) ? A-t-il ouvert la voie au développement et à l'expression du son pouvoir d'agir sur sa situations de travail ?

Après l'autoconfrontation croisée avec L. K., nous avons organisé l'autoconfrontation croisée avec B. K. au cours de laquelle Z. D. rapporte qu'il a réalisé un programme de formation avec l'Institut National du Travail (INT) en direction de l'encadrement (employeurs et syndicat) de son entreprise sur les œuvres sociales.

ACC : Z. D. / B. K.

1. Dr. I. L. C. : Est-ce que le problème des œuvres sociales ne se pose pas dans sa globalité, parce que, dans le film, Mr Z. D. revient sur ...

2. Z. D. : Oui.

3. B. K. : **Oui**, j'ai noté par exemple pour les œuvres sociales, c'est quelque chose d'extraordinaire de sentir que, comme il l'a si bien dit, **fier** de, de que **l'entreprise**↑ **envoie** ses travailleurs en famille passer des vacances alors qu'il y a des travailleurs qui ne peuvent pas en bénéficier, c'est quelque chose d'extraordinaire↑.

4. Z. D. : Oui.

5. B. K. : Voilà. Donc, c'est très important.

6. Dr. I. L. C. : Très important !

B. K. : **Bien sûr**, c'est un moment important dans le processus de considération de son personnel↑. C'est l'élément déterminant↑

7. Dr. I. L. C. : Il faut revoir toute la discussion au niveau, au niveau des entreprises par rapport aux œuvres sociales ?

8. Z. D. : Heu,↓ justement en ce qui nous concerne, heu, nous avons commencé déjà, nous avons organisé un séminaire.

9. Dr. I. L. C. : Hum...

10. Z. D. : Mais, heu, le séminaire était venu surtout par l'idée de sauvegarder ce qu'il y avait comme structure etc. beaucoup plus, maintenant, on va peut être aborder l'autre aspect, l'organisation des, des œuvres sociales de façon à ce qu'elles soient plus, heu, plus rentables etc.
11. B. K. : Mieux rentabilisées
12. Dr. I. L. C. : Plus rentables !
13. Z. D. : **Mieux rentabilisées.**
14. Dr. I. L. C. : Il y a quelque chose que // les entreprises, aujourd'hui /
15. Z. D. : Là, nous avons déjà↑, parce que, avec la restructuration BATIMETAL, heu, il y avait des filiales qui voulaient, heu, **carrément** le partage des, des heu, hein, des installations etc. Donc, c'était un **danger énorme (?)** pour, pour, le, le, l'existence des œuvres sociales.
16. B. K. : Hum, elles mêmes...
17. Z. D. : Nous avons des installations telles que le CMS, les centres de vacances, etc. Je ne vois pas comment on peut les partager entre les, les différentes filiales, il faut plutôt une gestion centralisée. xxx
18. B. K. : Hum.
19. Z. D. : C'est donc l'idée que nous avons défendue et, finalement, on a sauvegardé un peu cet aspect là, parce qu'il y en avait↓ qui ne voulaient plus entendre parler de gestion centralisée, voilà.
20. Dr. I. L. C. : Les discussions...heu vraiment...
21. Z. D. : Des discussion très animées↑, heu, il y avait des oppositions, heu, on a quand même pu sauvegarder l'essentiel et que, maintenant, on va s'atteler effectivement à l'organisation, à l'organisation des œuvres sociales pour mieux les rentabiliser ; il y a des actions que l'on va peut être décentralise↑r.
22. B. K. : Hum,
23. Z. D. : Des actions de prêts, etc. Tout ça, heu, doit être décentralisé, la structure centrale doit s'occuper uniquement de la gestion des, heu, des infrastructures, des infrastructures communes, des infrastructures communes.
24. Dr. I. L. C. : Et vous êtes passés par le biais de, d'un organisme extérieur pour l'organisation d'un séminaire de formation pour l'encadrement et tout ça...
25. Z. D. : Oui, c'est ça, on a fait appel à, on a fait appel à l'Institut National du Travail.

26. B. K. : A l'I. N. T.
27. Z. D. : A l'I. N. T., ils ont l'expérience un peu dans ce domaine, heu, // d'abord ils nous ont fait un diagnostic dans le domaine des œuvres sociales, c'est une excellente chose que nous n'avions jamais fait auparavant.
28. B. K. : Hum.
29. Z. D. : Donc, on a un diagnostic, à peu près, connaît ce que l'on a comme structures, comme procédures, comment ça fonctionne etc. On l'a sous forme écrite.
30. B. K. : Hum.
31. Z. D. : Avant, on l'avait comme ça, sans... Maintenant, on l'a sous forme écrite...
(...)
32. B. K. :gestion centralisée
33. Z. D. : Centralisée↓, parce qu'il était difficile↑ à faire passer l'idée au niveau de l'entreprise, alors ce qui fait qu'on a préféré faire appel à un organisme extérieur.

Z. D. rapporte qu'il a réalisé son programme de formation (8 à 17) avec, comme résultat, un dialogue intense et fructueux où il a défendu son point de vue (19) qui a permis la sauvegarde du patrimoine des œuvres sociales de l'entreprise.

Le retour sur le récit réalisé a été un « moment bascule » (Bruner 1997a), la création d'une « zone de développement potentiel » (Clot, 1999b).

La remise en discussion avec son collègue, aujourd'hui et à distance, des circonstances qui lui ont été imposées au début des réformes - la fermeture de la cantine - lui permet, en puisant dans l'expérience de L. K., de voir son travail autrement.

De source, l'expérience vécue (fermeture de la cantine, formation des syndicalistes, arrêt de la grève) devient une ressource pour vivre une autre expérience (projet de formation de l'encadrement, mise en discussion des moyens pour préserver le patrimoine des œuvres sociales de l'entreprise, appel à un organisme extérieur pour une expertise). Elle a ouvert la voie au développement et à l'expression du pouvoir d'agir sur sa situation de travail.

Le retour sur cette expérience de fermeture de la cantine, qui semblait stabilisée dans sa mémoire, a peut être montré des pistes pour la poursuite et le développement d'un autre type

d'action autour des œuvres sociales dans l'entreprise. On peut dire que son expérience lui a permis de vivre une autre expérience.

L'objectif de ce type d'expérience est aussi de multiplier les destinataires.

Lors de l'énonciation de son récit, Z. D. s'adresse aux cadres et aux syndicalistes de son entreprise : « beaucoup de cantines ont commencé à fermer, et même le syndicat a marché, c'est parce que, en contrepartie, la prime de panier a été augmentée, elle a été triplée je crois. Ça a encouragé un petit peu les syndicalistes à exiger même le paiement de cette prime et la fermeture des cantines ».

Il les convoque aussi dans l'autoconfrontation croisée en (17 à 19) : « Je ne vois pas comment on peut les partager entre les, les différentes filiales » et, en (32 et 33), « Parce qu'il était difficile à faire passer l'idée au niveau de l'entreprise, alors ce qui fait qu'on a préféré faire appel à un organisme extérieur » avec d'autres moyens pour agir : « C'est donc l'idée que nous avons défendu et, finalement, on a sauvegardé un peu cet aspect là parce qu'il y en avait qui ne voulaient plus entendre parler de gestion centralisée » (19).

C'est l'interprétation que nous faisons de l'histoire de Z. D. qui a développé son pouvoir d'agir. Individuellement : DRH, il peut former et informer pour convaincre. Collectivement : il reprend sa place dans le collectif de cadres dirigeants et le syndicat la sienne ; le souci pour tous étant la santé des travailleurs.

Tableau 3: Récapitulatif de l'analyse de l'extrait " une histoire de cantine"

Récit	(...) des activités annexes qu'il fallait liquider, beaucoup de cantines ont commencé à fermer,
Autoconfrontation croisée	1ère ACC « désarmés par la formation pour leur donner des armes qu'il peut combattre » « d'arrêter une grève parce que les syndicalistes formés ont refusé d'aller à une grève sauvage »

Zone potentielle de développement	« nous, non, nous n'avons pas fait de formation spécifique pour les syndicalistes» Entre la 1ère et la 2ème ACC, quelques mois se sont écoulés durant lesquels Z. D. a peut être continué « à travailler dans son for intérieur» sur l'expérience rapportée par L. K.
Développement	2ème ACC (10) Mais, heu, le séminaire était venu surtout par l'idée de sauvegarder ce qu'il y avait comme structure Pouvoir d'agir : Individuellement : DRH, il peut former informer pour convaincre. Collectivement : il reprend sa place dans le collectif de cadres dirigeants Multiplier les destinataires : collectif de cadres de son entreprise, syndicat.

1.1.5.2. Deuxième situation : L'injonction, la supercherie et la gestion des compétences

Récit : l'injonction, la supercherie et la gestion des compétences

Dans cette situation, nous partons du récit réalisé de ZD qui relate les difficultés de l'encadrement de son entreprise en général et celles de la direction des ressources humaines en particulier dans l'application de « l'injonction » qui leur a été faite de « liquider » une partie du personnel de l'entreprise.

Récit Z. D.

1. Z. D. : (...) Ensuite, il fallait, on avait reçu **instruction ferme**↑ de la part des fonds de participation, c'était écrit↓, de réduire nos effectifs, **point**. Bon, de combien, quels sont ces effectifs, bon personne ne le savait, // etc. Donc, c'est une injonction qu'il fallait mettre en application, donc il fallait, si vous voulez, une sorte de diagnostic général de l'entreprise pour définir quelle est la part des effectifs :: pléthoriques dont il fallait se débarrasser entre guillemets. Là aussi, demander un tel travail en deux mois, ce n'était pas évident. Un diagnostic déjà complet et sérieux de l'entreprise, surtout de l'envergure de BATIMETAL qui employait à l'époque 9200↑ travailleurs, entre travailleurs permanents et travailleurs temporaires, faire le diagnostic (! ! !), et qui avait des activités très différentes les unes des autres, (...) qui concourt à la **réalisation** du bâtiment industriel, donc qui demandait des métiers différents, elle était très diversifiée, pour une entreprise comme celle-là. Deux mois pour opérer un diagnostic, c'était pas sérieux. Donc, si vous voulez, / l'opération a été entamée d'une façon très volontariste, très volontariste.

2. Dr. I.L.C. : Comment les cadres, en particulier la DRH, ont vécu l'injonction, l'instruction, directive qui vient comme ça ? En plus que de vous donnez que 2 mois et de vous demandez de trouver des solutions...

3. Z. D. : Oui, j'ai compris. Oui, si vous voulez, mais, mais, mais...la décision en elle même, la décision de réduire les effectifs économiquement parlant, elle s'explique↑. C'est vrai qu'il ne faut pas oublier que l'entreprise algérienne a utilisé plus d'effectifs qu'il n'en fallait. C'est clair ça, je parle du point de vu économique. Mais, socialement parlant, je ne crois pas qu'un algérien↑ à l'époque était disposé à le faire, parce que nous n'avons pas eu cette **culture**, comparativement aux entreprises étrangères. Parce que, on nous comparait aux entreprises

étrangères (...). C'était une politique sociale qui était menée beaucoup plus qu'une politique économique. C'est vrai qu'il faut progressivement qu'on se dirige vers cette vision,..., vers une vision plus économique etc. Mais il ne faut pas que ce soit brutal, donc c'est cette **brutalité** de la décision, // à mon sens, qui était très inconséquente, qui a engendré cette réaction négative↑, une réaction naturelle de **l'ensemble** des cadres, de l'ensemble des opérateurs qui n'étaient pas préparés, nous n'avions pas cette culture de compression et personne n'était disposé à mettre dehors des pères de famille. **Ça, c'est clair**, d'autant plus que ce que nous proposait la caisse de chômage, c'est vraiment dérisoire (...). Donc, si vous voulez, ce n'était pas facile **d'accepter** une telle décision d'autant plus que c'est une injonction, pas une décision mûrie, discutée, etc.

4. Dr. I.L.C. : Surtout qu'un petit peu auparavant, on disait qu'il y avait un vent de liberté, on commençait à instaurer la négociation, la discussion, etc.

5. Z. D. : Absolument, c'est cette dynamique qui a été arrêtée↑, qui a été cassée↓. Ça a provoqué un traumatisme très profond, et je ne vous cache pas, du directeur général jusqu'au simple travailleur, c'était une époque **extrêmement terrible**, terrible parce que il y avait ce que les américains appelaient le // syndrome du suivant, tout le monde attendait son tour↓ et **même les cadres n'étaient pas épargnés**, même les cadres n'étaient pas épargnés, parce que, quand on venait de couper une activité, c'est l'ensemble, c'est toute l'activité et, bon ensuite donc, nous avons essayé de contourner un petit peu cette difficulté↓ / en organisant donc une opération, ce que tout le monde connaît sous le nom du départ volontaire.

6. Dr. I.L.C. : C'est une idée qui est née dans l'entreprise ?

7. Z. D. : Ah oui, dans l'entreprise... Bon, c'est un peu les syndicats qui ont revendiqué, qui ont demandé à ce qu'on n'ait pas recours aux caisses chômage, ni aux retraites anticipées, mais beaucoup plus à des départs volontaires, mais aussi la difficulté, c'est que... si on organisait des opérations volontaires, ce sont toujours les meilleurs qui partent parce que **qui est disposé aujourd'hui à abandonner** son emploi↑ ? C'est celui qui a le plus de capacité à entreprendre dehors etc., celui qui est le mieux formé et donc, dans l'entreprise, ça n'a pas été une bonne opération, ça n'a pas été une bonne opération, même si on avait pris la précaution de **délimiter** d'abord les listes, le champ, si vous voulez, sur lequel devait s'opérer les départs en interdisant, pas en interdisant, mais en disant que le responsable de l'unité devait choisir parmi les gens qui n'ont pas beaucoup de qualifications, etc., qui, dans la mesure du possible,

qui ne sont pas pères de famille, etc., etc. On a essayé de rétrécir un peu le champ mais on n'a pas pu éviter le départ des plus qualifiés. Donc, si vous voulez, le traumatisme social que nous avons subi, l'entreprise a subi un autre traumatisme, c'est cette saignée... d'agents qualifiés, et donc, si vous voulez, même si l'opération s'est faite un peu en douceur, on a essayé d'éviter un petit peu le traumatisme tel qu'il nous a été imposé. Mais l'entreprise n'a pas vraiment gagné au change, c'est-à-dire, on a fait partir des gens et puis c'est tout. Elle n'a pas pu se relever d'autant, c'est ça le problème. (...)

8. Dr. I.L.C. : (...)

9. Z. D. : (...) Donc nous avons subi des pertes extraordinaires.

10. Dr. I.L.C. : Et l'encadrement ayant amorti l'effet de ce traumatisme à son niveau, comment il s'en est sorti puisque le fait de transformer cette idée de licenciement sec, dégraisser, en une opération plus douce entre guillemets, et l'entreprise en a pâti. Comment l'encadrement, en particulier au niveau de la DRH, les choses se sont... ont été vécues ?

11. Z. D. : La DRH particulièrement, parce que d'abord c'est une structure qui est en avant...

12. Dr. I.L.C. : Pour la décision !!

13. Z. D. : Non pas au niveau de la décision, la décision est prise au niveau de l'entreprise, parce que l'opportunité de l'action, ce n'est pas du seul ressort de la DRH, c'est du ressort du staff dirigeant. Donc, si vous voulez, la politique de restructuration n'est pas le fait uniquement de la DRH, la DRH met les instruments nécessaires et attire l'attention aussi, c'est vrai on est obligé d'attirer l'attention que ce soit du point de vue réglementaire, que ce soit du point de vue social, si vous voulez, parce que nous sommes responsables des relations de travail etc. Mais comme c'est elle qui doit préparer les instruments d'exécution etc..., c'est vrai que la DRH a été la plus exposée, c'est la structure qui a souffert le plus. Ce n'est, bon, ce n'est pas pour, ce n'est pas parce que c'est moi que je le dis, mais c'est la réalité. Ce n'est pas uniquement BATIMETAL[↑], c'est un peu l'ensemble des DRH qui ont eu à recourir à ce genre d'action qui en souffrent. C'est vrai, nous l'avons fait **la mort dans l'âme**, même si un travailleur nous exprime le désir, il y en a même qui sont venus de façon ... **presque agressive** exiger leur départ[↑], (...), mais au fait, moi personnellement, personnellement, j'ai vécu la chose comme étant, comme étant... vraiment une **supercherie**. C'est vrai, on a trompé les gens, parce qu'il y avait des avantages, il y a des gens qui ont été..., et ça, ça a été difficile, pour ce qui est de la DRH... Et de l'autre côté aussi, le fait de voir une certaine dynamique

cassée, une dynamique sociale qui commençait à se construire etc...., la voir comme cela disparaître, ça a été aussi un grand traumatisme↓. Troisièmement, le fait que l'entreprise ait subi une saignée en matière de qualification, là aussi, il y a un travail quand même assez patient et assez long qui a été fait par l'entreprise. Le voir comme cela disparaître du jour au lendemain, ça aussi ça n'a pas été facile à digérer↓.

(...)

14. Dr. I.L.C. : Oui, vous avez eu à expliquer à des gens qui voulaient partir que ce n'était pas tout à fait dans leur intérêt, parce qu'il y avait aussi l'intérêt de l'entreprise, mais vous avez eu à expliquer à des gens le pourquoi de présence sur une liste de départ !!!

15. Z. D. : **Non**, la liste des départs, comme son nom l'indique, c'est des départs volontaires.

16. Dr. I.L.C. : Il n'y a eu que ça !↑

17. Z. D. : Il y a eu que ça, c'est des départs volontaires. Mais là, je vous dis, c'est une supercherie ; organiser une opération de départs volontaires (...), c'est la supercherie. C'est à dire **être obligé** de ... jouer un rôle, **d'exécuter** une instruction mais... **vraiment** la mort dans l'âme↓. (...) un père de famille qui vient vous réclamer « **ana nrouh** »↑ (moi je pars, en arabe) départ volontaire, je pense à ses enfants, parce que je me dis, ce bonhomme là n'est pas conscient, en général, ce n'est pas conscient. Partir avec 10 ou 15 millions, se retrouver dehors par les temps qui courent, il faut le faire. Voilà la contradiction↓.

Le récit de Z. D. retrace l'histoire de la mise en place et l'application, suite à l'injonction des holdings (1), du dispositif de départ volontaire (5). Il résume cette opération comme « une immense supercherie » (13) qu'il a eu à piloter, jouant un rôle « la mort dans l'âme » (17). Malgré l'insistance du chercheur, il précise « qu'il n'y a eu que ça » (17). Cette opération s'est soldée par une « saignée » (13) pour l'entreprise car les meilleurs travailleurs sont partis. Z. D. explique comment des pères de famille attirés par la prime se sont retrouvés à la rue, sans ressources (17).

Le retour lors de l'autoconfrontation croisée à trois avec L. K., B. K. et Z. D. sur cette partie du récit donne lieu à cet échange :

ACC : Z. D., L. K., B. K.

(...)

1. L. K. : (...) un article, il est intéressant « **tfakart dourka** » (je me rappelle maintenant, en arabe) après l'interview « n'taa » (celle de, en arabe) monsieur Z. D. lorsqu'il parlait de reconnaissance. Il est **important** parce qu'il, il a été écrit dans une société↑ et celui qui l'a écrit a vécu dans une autre société. Il parle un peu de ce, de ce **déphasage**, des différences qui puissent exister entre deux sociétés différentes par rapport à : un gestionnaire de la ressource humaine **qui** doit appliquer une décision à laquelle, parfois, il ne croit pas beaucoup, étant donné que c'est lui qui va ressentir **l'impact** beaucoup plus que ceux qui l'ont heu, que ceux ::

2. Dr. I. L. C. : Qui ont pris la décision !

3. L. K. : Voilà.

4. Z. D. : C'est ça↑ le motif du traumatisme.

L. K. : C'est ça, tout à fait, non, c'est ça le problème.

5. Z. D. : Le fait d'être obligé de, d'appliquer une décision à laquelle on ne croit pas, c'est terrible, c'est terrible↓.

6. L. K. : Même si cette décision reste dans le cadre de la politique de l'entreprise, s'intègre dans le cadre des objectifs de développement de l'entreprise, mais parfois la conjoncture fait que...

7. Z. D. : Hum.

8. L. K. : Qu'il fallait la revoir un petit peu, son application ou reconsidérer un petit peu, le, le la dimension **humaine** pour qu'elle n'ait pas d'impact assez important sur, heu, sur les, les travailleurs.

9. Dr. I. L. C. : C'est ce que vous qualifiez de supercherie aussi quand on n'y croit pas et qu'on est obligé de....

10. L. K. : Celui qui ne croit pas...

(...)

Au cours de l'autoconfrontation croisée, L. K. ouvre le dialogue par la référence à un article qui aborde les difficultés des gestionnaires qui ont à appliquer des décisions auxquelles ils ne croient pas (1), montrant ainsi son accord avec Z. D. qui approuve et y trouve l'explication au traumatisme qu'il a vécu : « le fait d'être obligé d'appliquer une décision à laquelle on ne croit pas, c'est terrible, c'est terrible » précise-t-il (5).

Mais L. K. poursuit : « il fallait la revoir un petit peu (l'instruction, c'est nous qui précisons) son application ou reconsidérer un petit peu le, la dimension humaine... » (8) et mène Z. D. vers le nœud du problème : l'acceptation du rôle presque sans résistance dans l'application de l'instruction.

Z. D. se tait, semble ne pas comprendre que LK, qui était d'accord avec son propos, lui pose le problème de cette façon. Est-il rentré en dialogue avec lui-même (dialogue intérieur) ?

11. B. K. : Supercherie, c'est le fait de, d'avoir fait croire aux travailleurs qu'ils bénéficieraient de, de primes, ceux qui seraient éventuellement, seraient candidats au départ qu'ils bénéficieraient de prime etc. Un petit peu la tromperie, si vous voulez.

12. Dr. I. L. C. : C'est pour ça qu'il était difficile de faire les listes ?

13. Z. D. : Heu, non, ouf, c'était, heu...il n'était pas difficile de faire les listes ↑de façon objective. Le gestionnaire, il connaît les travailleurs à mettre au chômage, il les connaît,

14. Dr. I. L. C. : Hum...

15. Z. D. : La pléthore etc., mais heu, je dis que heu, heu, à l'époque, les algériens d'une manière générale étaient pas préparés à ce genre de, à ce genre de compression. C'est pas possible, heu, on regarde tout de suite l'aspect social etc. On n'a pas cette culture là. Par conséquent, on a laissé faire, on a laissé la demande venir d'elle même plutôt que de la précéder. Je ne sais pas si vous comprenez ? Donc, on a **favorisé** d'une manière générale cette, ce **montage** de départ volontaire alors que lui même c'est une supercherie. C'est ça qui est traumatisant.

16. B. K. : Moi je pense que monsieur Z. D., en parlant de supercherie, elle se situe à deux niveaux.

17. Z. D. : A deux niveaux effectivement

18. B. K. : Le premier niveau, c'est lorsqu'on parle de supercherie, c'est en disant de faire croire aux travailleurs qu'ils vont percevoir le magot. **C'est vrai** mais, finalement, percevoir le

magot si quelque part ils ne **reprenaient pas** le travail quelle que soit l'entreprise pour laquelle ils allaient postuler, **oui**↑. Mais à partir du moment où ils bénéficiaient de ce départ volontaire et encore, **pire que ça**, ce n'est pas le listing susceptible d'être compressé qui sont partis mais d'autres, c'est à dire la compétence↑. Donc, quelque part dans la **loi**↑, on vous dit la personne qui part en départ volontaire, l'entreprise ...

19. Dr. I. L. C. : La remplacer ?

20. B. K. : **Ne doit pas** la remplacer. Donc, quand vous faites le listing comme l'a si bien dit monsieur Z. D. de la pléthore↑, on dit que ce ne sont pas les gens qualifiés qui doivent partir↑, c'est les gens qui le **veulent** d'accord et qui ne sont pas indispensables. Et contrairement à cela, c'est la qualification qui part, **c'est la compétence qui part**, c'est les ingénieurs, c'est les cadres et comment voulez vous lorsque c'est des ingénieurs et des cadres qui partent ne pas les remplacer après leur départ↑ ? **C'est là la supercherie**, la première. La seconde, c'est leur promettre par la suite bon, donc le magot↑, et finalement, ils ne perçoivent **pas** ce qu'ils espéraient et, à la fin aussi, ils retrouvent du boulot ailleurs. Mais si on avait dit à ces gens là, si vous partez, vous ne percevrez **rien du tout**, enfin le minimum. Et si vous partez ailleurs, vous ne serez pas recrutés. A ce moment là, oui. Voilà le deuxième niveau de la supercherie. C'est ce que je voulais, c'est ce que je voulais rajouter↓ comme, heu...

21. Dr. I. L. C. : Oui, mais quand il précise comment les critères ont été arrêtés, heu, on a beau : regardé, c'est difficile de trouver quelqu'un qui n'est pas utile à l'entreprise, qui n'est pas formé...

22. B. K. : Il y en a pas.....des critères, il y en a eu.

23. Dr. I. L. C. : Et qu'il ait envie de partir !

24. Z. D. : « Chouf » ↓(voyez, en arabe), heu, moi, j'ai reçu dans mon bureau des gens qui venaient réclamer leur départ.

25. Dr. I. L. C. : Oui ? (...)

26. Z. D. : Pourquoi, parce qu'il y a↑ des gens qui n'ont jamais brassé dans leur vie une somme de cinquante millions euh, cinquante mille dinars. **Jamais**, jamais « ma jatouch fi dmagh » (il ne lui est même pas venu à l'esprit, en arabe), alors « igoul lek » (il te dira, en arabe) ils m'ont proposé cent cinquante mille dinars « ouala » (ou bien en arabe) 15 millions « ouala » (ou bien, en arabe) 20 millions anciens, c'est le bonhomme qui se croit enrichi du jour au lendemain.

27. Dr. I. L. C. : Hum.

28. Z. D. : Pour lui, il tentera le tout pour le tout.

29. Dr. I. L. C. : Hum.

30. Z. D. : Ce sont des gens comme ça↓. Il y en a eu beaucoup même qui sont, qui se sont présentés comme ça, et qui ont cru s'être enrichi de ce départ là. C'est ça, c'est ce qui fait un peu mal.↓

31. B. K. : Il y a même, il y a eu même l'histoire de dépermanisation. « Si » (monsieur, en arabe) L.K., la dépermanisation qui s'est effectuée dans pas mal d'entreprises ↑et dont l'opération avait été chapeautée par le ministère des finances (...)

32. Dr. I. L. C. : Hum.

33. B. K. : Vous serez contractuels au lieu de rester permanents, moyennant donc un certain montant (...).

34. Dr. I. L. C. : Hum...

35. B. K. : (...) Les gens qui ont émis le vœu donc de partir auparavant et qui voulaient partir ne pouvaient plus partir.↑

36. Dr. I. L. C. : Et tout le monde est resté ?

37. B. K. : Ils sont restés, ils sont restés. (...) la démotivation totale↓. Voilà un petit peu↑ ce qu'a causé tout ce, toutes ces lois une fois qu'on les, qu'on les...↓

38. Z. D. : Disons que, il y a aussi le traumatisme social si l'on veut dire, parce que, à l'époque, c'est vrai eh, eh, personne n'était disposé, même le D.G. en personne lui même était vraiment contrarié. Si vous voulez, tout le monde était **contrarié** dans cette affaire là, parce que mettre les gens dehors comme ça du jour au lendemain alors que ça a été toujours le plein emploi, ça a toujours été la politique sociale, donc c'était pas évident. Puis, il faut pas se comparer↑, il faut pas se leurrer, parce que comparé aux entreprises européennes, « ouela », eh, « thama » (là bas, en arabe), du jour au lendemain « guel » (disons, en arabe) (...). Il y a une dynamique économique telle que si vous voulez, il y a une mobilité dans le monde, dans le monde du travail. Chez nous, ce n'est pas le cas de l'occident, c'est pour ça que les gens appréhendent un petit peu, c'est jusqu'à présent, appréhendent, eh, eh, ce genre d'opération. Donc, eh, eh, eh, il ne faut pas leurrer. / Ça a été extrêmement, extrêmement, eh, extrêmement **traumatisant**. Deuxième traumatisme, c'est, heu, c'est le fait de perdre un peu **sa sève**, c'est le fait de constater qu'après une histoire, disons parce qu'une entreprise a quand même une

histoire, Batimétal, je parle de Batimétal, a eu une histoire **assez riche**, disons dans le cadre de son activité. Il y a eu beaucoup de formations qui ont été faites, il y a eu beaucoup de, eh, eh, eh, de promotions etc. Et, eh, il y a eu des **tentatives**, disons, de mettre en place des politiques de ressources humaines etc.... Et, du jour au lendemain, voir donc on a accumulé une qualification assez, assez intéressante et voir donc, du jour au lendemain, **une partie**, une grosse partie de cette qualification se perdre comme ça dans la nature, c'est, c'est traumatisant. Se retrouver donc pratiquement à zéro, il faut tout reprendre, il faut – et c'est vrai – nous avons perdu **les meilleurs** travailleurs. Bien sûr, à côté, il y a eu des gens qui, qui étaient sans qualifiés, ce qui fait le plus mal à l'entreprise, c'est, c'est cette force de frappe. Il n'y a pas que ça, il n'y a pas que cette action de, de départ volontaire, il y a l'action des retraites.

39. Dr. I. L. C. : Hum...

40. B. K. : La retraite à 32 ans, la retraite proportionnelle, nous sommes en train de perdre les gens de la même façon, parce qu'ils s'installent ailleurs (...).

41. Dr. I. L. C. : Et en ce moment, vous réfléchissez à comment gérer ce problème là ? Eh, des départs des gens qui vont s'installer ailleurs ?

42. Z. D. : Gérer, gérer, si vous voulez, on pense reconstituer un petit peu, mais c'est, c'est extrêmement difficile. C'est long comme processus, c'est **extrêmement long** eh, former.

43. Dr. I. L. C. : La transmission d'expérience...

44. Z. D. : Oui, bien sûr, former un **bon** cadre dans tel domaine, dans le domaine par exemple, particulier de la charpente, je ne sais pas pour les autres métiers, je sais pas si c'est différent ou pas, mais dans le domaine de la charpente, il y a pas que la connaissance, **il y a surtout, surtout** la, la, la pratique.

45. Dr. I. L. C. : Hum...

46. Z. D. : Si vous voulez, c'est, c'est, ce n'est pas du tout évident, monter un bâtiment, même si vous êtes ingénieur etc, etc. le montage d'un bâtiment **nécessite une expérience** extraordinaire↑. Il y a le, le, le coup d'œil, il y a la gestion des hommes, la gestion des chantiers, la préparation, la maintenance, etc. C'est un métier qui est **extrêmement** difficile, **extrêmement** complexe, donc on ne peut pas former du jour au lendemain des gens à ce métier là.

47. Dr. I. L. C. : Hum...

48. Z. D. : C'est, c'est difficile...

Le chercheur insiste et demande à Z. D. si c'est le fait de ne pas y croire qu'il qualifie de supercherie. C'est l'autre DRH, B. K., qui essaye d'expliquer, de démontrer que la supercherie, c'est d'avoir fait croire aux travailleurs que l'opération leur était bénéfique alors qu'il n'en était rien, qu'il y avait tromperie et, de plus, il y avait une difficulté à établir les listes des personnels candidats au départ volontaire (11).

Z. D. réfléchit, hésite puis, d'emblée, assure qu'il n'était pas difficile de faire les listes, les gestionnaires connaissaient les travailleurs à mettre au chômage (13), c'est mettre des pères de famille à la rue qui leur étaient difficile : «heu, non, ouf, c'était, heu...il n'était pas difficile de faire les listes de façon objective, le gestionnaire, il connaît les travailleurs à mettre au chômage, il les connaît ».

Z. D. et l'encadrement de l'entreprise n'étaient pas préparés à ce genre de compression, ils n'avaient pas cette culture, alors ils ont laissé venir la demande au lieu de la précéder (15). Cette attitude de laisser faire « la pléthore etc....mais heu, je dis que heu, heu, à l'époque, les algériens d'une manière générale étaient pas préparés à ce genre de, à ce genre de compression, c'est pas possible, heu, on regarde tout de suite l'aspect social etc. On n'a pas cette culture là, par conséquent on a laissé faire, on a laissé la demande venir d'elle même plutôt que de la précéder, je ne sais pas si vous comprenez. Donc, on a favorisé d'une manière générale cette, ce montage de départ volontaire alors que lui même c'est une supercherie, c'est ça qui est traumatisant ». Ce laisser-faire va être décrit plus loin comme un acte de résistance de la part du staff dirigeant : « A l'époque, personne n'était disposé, même le D. G. en personne était contrarié » (38).

S'ensuit alors un échange entre Z. D. et B. K. à propos de la supercherie et du bien-fondé de la demande de départ volontaire des travailleurs sans qualification, séduits par le montant de la prime de licenciement (15 à 30), mais surtout autour du départ des meilleurs parmi les travailleurs, l'entreprise y perdant « sa sève », précise Z. D. en (38).

A la fin de cet échange, il ajoute : « Il n'y a pas eu que ça, il y a eu cette action de départ volontaire, il y a l'action des retraites... » (38 et 40) dont on apprendra plus tard qu'elle a coûté plus cher à l'entreprise.

49. L. K. : Moi, j'ai, j'ai plusieurs questions à poser à Mr Z. D., mais je vais lui poser deux, deux « bark » (seulement, en arabe), pas plus, parce qu'elles sont les plus importantes. (...) Vous **n'étiez pas obligé** de faire partir des compétences de l'entreprise, la loi était, était de votre côté, la loi **n'oblige pas** à faire partir les compétences, eh, eh, il n'y a que **chez nous** où on autorise les compétences à partir (...) la loi n'autorise à partir que ceux qui sont pléthoriques↑. Comme l'avait bien dit M. Z. D., aucune entreprise n'a, n'a, n'a été obligée, sur le plan légal, même sur le plan managérial, de faire partir les compétences, parce que la compétence n'est pas uniquement comme je l'avais dit une ressource humaine, mais c'est une compétence. On peut avoir une pléthore dans les ressources humaines, mais à partir du moment qu'on a une compétence, (...) c'est pour ça qu'on parle maintenant de gestion des compétences, plutôt que de gestion des ressources humaines. Donc, là, sur ce plan là, heu, je voudrai bien savoir si vous avez eu heu, des, des, si vous avez **été obligé**, je voudrai savoir **comment ?**

50. Z. D. : Hum...

51. L. K. : La deuxième question : quel a été le rôle du **partenaire social**. Le partenaire social est impliqué dans le processus. Il est impliqué. La loi lui donne un certain nombre d'attributions. Lorsqu'il s'agit de faire partir des personnes, il doit donner son point de vue. Il est partenaire dans le, le, la compression d'effectifs↑. Quel a été le rôle joué par le partenaire social ?

Pendant l'échange entre Z. D. et B. K., L. K. est silencieux. Il observe ses pairs puis prend la parole en (49) pour, dit-il, poser deux questions à Z. D. Il commence son intervention par l'affirmation que la prescription de la loi n'obligeait pas l'entreprise à se séparer de ses compétences, que Z. D. semble avoir oublié de le signaler. « L. K. : vous n'étiez pas obligé de faire partir les compétences de l'entreprise, la loi était de votre côté, la loi n'oblige pas à faire partir les compétence... ». Il donne une longue explication sur le sujet en insistant sur le fait que nous sommes le seul pays qui paye les compétences pour quitter leur entreprise et aller chez le concurrent, aberration managériale de surcroît. Il précise ses questions (49 et 51) : « je voudrai bien savoir si vous avez eu, heu, des, des, si vous avez été obligé, je voudrais savoir comment ? » et « quel a été le rôle du partenaire social ? ».

Ces interrogations mettent à discussion comment l'encadrement, que la loi n'obligeait en aucun cas à se séparer des compétences, soumis à une injonction, participe et organise la « saignée » de sa propre entreprise.

52. Z. D. : « Chouf »↓ (voyez, attendez, en arabe), c'est vrai, c'est des questions **claires**, les compétences non seulement hein, personne ne doit nous obliger à les débarrasser mais aussi l'Etat doit, se doit de les protéger, aussi bien l'Etat que l'entreprise elle même. Mais↑ il faut retourner un peu à l'historique de l'action, on recevait une instruction du fonds de participation, c'est à dire le processus tel que, je le disais tout à l'heure, il y avait un processus qu'on avait vécu à BATIMETAL c'était passionnant avec les réformes etc...malgré les difficultés, parce qu'il y avait quand même un certain moment, on avait des pertes de changes, on a eu des problèmes financiers etc...la chute du dinar et tout, comme nous on travaille essentiellement le bâtiment industriel, c'est de la charpente qu'on transforme etc↓... Donc malgré ces difficultés là, nous avons perdu des parts de marché, mais l'entreprise s'est maintenue. **Nous ne voyons**↑ pas la nécessité à l'époque de recourir justement à ce genre de, à ce genre de compression. C'est vrai qu'il y avait nécessité de restructurer, il y avait nécessité de, de se replacer sur le marché, il y avait nécessité de heu, heu, d'organiser sa propre heu, heu, compétitivité surtout.

53. L. K. : Voilà **une autre raison pour maintenir** les compétences↑ !

ZD débute sa réponse (52) aux deux questions dont il relève la clarté en exprimant son accord sur le fond, c'est-à-dire l'idée que personne ne doit obliger l'entreprise à se « débarrasser » des compétences, qu'il est de l'obligation de l'Etat et de l'entreprise de les préserver et enchaîne par un « mais » dénotant son désaccord avec L. K. qui lui permet un retour sur l'historique de l'action qu'il reprend pour expliquer que, au moment où l'injonction arrive, les cadres dirigeants de l'entreprise « ne voyaient pas la nécessité de recourir à ce genre de compression, il y avait nécessité de restructurer, de se réorganiser ». Ils menaient les réformes au rythme qui permettait de limiter les retombées néfastes sur le plan social et qu'il fallait les laisser faire. L. K. renchérit : « voilà une autre raison pour maintenir les compétences ! » (53). Dans les échanges suivants, on va comprendre en fait que l'encadrement

de l'entreprise n'était pas prêt, l'entreprise dans son ensemble n'était pas préparée à ce genre d'opération, mais pas seulement.

54. Z. D. : **Absolument**. Mais il n'y avait, l'entreprise n'avait pas ressenti la nécessité de mettre dehors des gens comme ça. Bon, l'entreprise commençait heu, heu, malgré toutes les difficultés, continuait à rémunérer normalement ses travailleurs, en allant se battre sur le marché etc... Ceci dit, ça veut pas dire qu'il fallait laisser comme ça. Il fallait nettoyer, il fallait, mais les, les, à l'époque↑ où la décision était tombée, **on n'était pas prêt**, on n'était pas préparé, disons à ce genre de compression. Donc il fallait comprendre la réaction de l'entreprise. « Ijik lakhor gaal » (il vient l'autre et il vous dit, en arabe) **vous allez liquider** une partie du personnel, **on parlait de liquidation**, on parlait même pas de compression. **De liquidation**...

55. B. K. : Heureusement que ce n'est pas au sens physique (rires).

56. Z. D. : « Chouf » (voyez, en arabe), les fonds de participation...↑

57. B. K. : Le terme a été utilisé.

58. L. K. : Il a été utilisé.

59. Z. D. : **Il a été utilisé**.

60. L. K. : Par les fonds de participation qui sont, étaient détenteurs du **portefeuille**.↑

61. B. K. : Ils sont détenteurs du portefeuille.↑

62. Z. D. : Alors, vous êtes convoqués à une réunion au niveau des fonds de participation, on vous demande combien de personnel vous avez liquidé, « **hagda** » (comme ça, en arabe) en ces **termes**↑, « yaani » (c'est-à-dire, en arabe), c'est, c'était à la mode↑. D'ailleurs, à l'époque, j'avais réagi « fi » (au niveau, en arabe) les fonds de participation en leur disant « h'na » (nous, en arabe), nous sommes devenus champions du libéralisme après avoir été les champions du socialisme. « Kifech »↑ (comment, en arabe), en l'espace de 2 ans « oula » (ou bien, en arabe) 3 ans, organiser un passage **aussi brusque, aussi brutal**↑ et on devient les champions de la liquidation, on devient les champions de la compression etc. alors qu'on n'avait pas cette culture, le, le, dans les entreprises algériennes↑. On n'avait **pas** du tout cette culture de compression. (...) Bon, donc, on **nous** demandait de, de nous délester d'une partie du personnel, l'entreprise en elle-même, heu, en plus de ça, on ne nous avait même pas laissé le temps de faire un diagnostic sérieux↑. « Yaatik » (il te donne, en arabe) **2 mois** « igoulek dir » (il te dit de faire, en arabe) un diagnostic pour l'entreprise « kima » (comme, en arabe)

BATIMETAL. Vous trouvez que c'est sérieux de faire un diagnostic↑ complet pour BATIMETAL alors que « h'na » (nous, en arabe), on **n'entrevoyait pas** la difficulté « yaani » (c'est à dire, en arabe), c'est vrai qu'on avait entamé une restructuration à l'époque, on allait venir à, à cette fameuse filialisation etc...mais à notre façon. Mais, d'une façon brutale, se heu, heu, heu, se délester d'une partie du personnel **sans avoir** fait d'étude préalable↑, sans avoir, heu, montré que le, le, le, la compression en question se justifiait par le fait qu'on devait se restructurer ou se délester d'activité etc. donc, sans avoir à recourir à des études scientifiques qui puissent, qui, qui puissent à l'époque prouver la nécessité « ouala » (ou bien, en arabe) **la légitimité** d'une telle action.

63. L. K. : Donc vous avez été obligé.

64. Z. D. : Heu, si.

65. L. K. : En tant que DRH, moi je m'adresse au DRH.

66. Z. D. : Non.

67. L. K. : Le DRH, le supérieur hiérarchique, est-ce qu'il avait une marge de manœuvre pour expliquer, pour convaincre que la compétence coûte↑ cher et qu'il ne faut pas la laisser partir ?

68. Z. D. : Non, « chouf » (voyez, en arabe) ni le DRH ni le staff d'une manière générale n'avaient la moindre marge. Il fallait appliquer, je ne sais pas quelle est, quelle mouche les avaient piqués à l'époque. Il y avait un vent de « hakdak gaal » (comme ça disons, en arabe) bon, il faut liquider du personnel, il faut ceci, on est devenu des libéraux du jour au lendemain, voilà.

69. L. K. : Le meilleur gestionnaire était celui qui, qui, qui faisait partir le maximum de, de personnel ou pas. Pourquoi ? Parce que la ressource humaine était considérée comme un coût.

70. Z. D. : « Chouf » (voyez, en arabe), de la même façon....

71. L. K. : Qu'on doit réduire, pas comme une compétence qu'on préserve

72. Z. D. : De la même façon qu'aujourd'hui parce qu'il y a quand même des choses qui se recourent. **Aujourd'hui**, est-ce que vous savez sur quoi les gestionnaires de l'entreprise sont, sont appréciés par la SGP (?), « ouala » par le ministère etc... Ils sont appréciés sur la façon, sur le nombre d'entreprises, d'unités privatisées !

73. L. K. : Ça ne devient même plus une question de performance !

74. Z. D. : On n'a pas compris à l'époque pourquoi on exigeait de nous heu, qu'on compresse. De la même façon aujourd'hui, on ne comprend pas pourquoi il faut absolument privatiser.

Z. D., toujours d'accord sur le principe de ne pas se séparer des compétences, insiste sur le fait que son entreprise n'avait pas ressenti la nécessité de compresser et encore moins « de liquider ». L'occasion lui est donnée de préciser son idée sur ce qui avait réellement fait réagir ainsi l'entreprise et son encadrement, l'injonction, mais surtout sa brutalité qui ne laissait pas le temps à un encadrement issu de l'époque de la gestion socialiste des entreprises de se « reconvertir » ou de s'adapter à la nouvelle donne socioéconomique de la libéralisation : « On n'avait pas cette culture de compression » (54 à 62).

Il décrit longuement comment se déroulaient les réunions au niveau des fonds de participation au cours desquelles ils étaient « sommés de liquider » rapidement les effectifs supposés pléthoriques, sans études préalables qui auraient pu légitimer ces actions (62). Cette description fait reculer L. K. qui en conclut que Z. D., en tant que DRH, a été obligé. Il lui demande alors ce que sa hiérarchie a fait pour préserver les compétences (63 à 66). La réponse de Z. D. nous apprend que personne dans l'entreprise n'avait de marge de manœuvre et que tous devaient appliquer (68).

L. K. en tire une autre conclusion sur le management de l'époque : « la ressource humaine est plus considérée comme un coût que comme une ressource à préserver » (69, 71 et 73).

Plus loin et après un échange entre Z. D. et B. K. autour des textes réglementaires et la réalité du milieu professionnel, L. K. revient dans le débat pour avoir une réponse à sa deuxième question sur le rôle du partenaire social (75).

(...)

75. L. K. : Hé ::, Monsieur Z. D., je, je, j'ai posé 2 questions (...).

76. Z. D. : Je vais continuer...

77. L. K. : Le partenaire, pourquoi j'ai posé la question sur le partenaire social, parce que le partenaire social peut faire ce que le gestionnaire ne peut pas faire vis à vis de l'Etat↑.

78. Z. D. : Héh. (Oui, en arabe)

79. L. K. : **Il peut**, lui. Il peut ce que le gestionnaire ne peut pas↑. Lorsque, par exemple, lorsque le gestionnaire éprouve des difficultés en matière de gestion, lorsqu'il veut maintenir les compétences et↑ lorsqu'il ne peut pas, parce qu'il y a des injonctions au niveau des fonds de participation, **le partenaire social peut↑** faire...

80. Z. D. : Non, non, je ne dis pas, attention, il y a quand même une nuance. Cela **ne veut pas** dire que les compétences↓, ça relève de la responsabilité, le départ des compétences, ça relève de la responsabilité des décideurs ou de l'Etat. Ça, c'est **la seule** responsabilité de l'entreprise.
81. L. K. : Ah↑, donc il n'y a pas eu :: injonction !
82. Z. D. : Non, il n'y a pas eu injonction pour **faire partir** les compétences. Non, il y a eu injonction pour faire partir des gens.
83. L. K. : Des gens.
84. Z. D. : L. K. : Parlent en même temps
85. L. K. : Des gens, c'est pour ça que je dis vous n'étiez pas obligé de faire partir les compétences.
86. Z. D. : On n'était pas obligé, « assenna » (attends, stop, en arabe). Le partenaire social, le partenaire social lui-même↓, il est pris dans un engrenage terrible, il est pris en otage lui aussi par le, le, le, il faut voir la pression qu'il y a des gens qui sont intéressés au départ↓. Parce que, justement, parmi les plus, les plus compétents, c'est donc les plus anciens, une personne donc qui a des primes assez conséquentes et ils ont la possibilité de s'installer. C'est-à-dire, une fois, une fois / il a quitté l'entreprise, il a la possibilité de s'installer soit en privé soit chez un privé, soit ... Donc, les gens qui se recyclent, c'est pas, c'est pas un problème pour eux. Et **il y a** une pression terrible sur ce syndicat :: ; il faut pas croire que le syndicat heu, heu, bon, c'est vrai qu'ils ont tout fait pour éviter l'action mais comme ils ont vu que c'était inéluctable, de toute manière la décision était prise, ils ont essayé de jouer le jeu pour adoucir↑ la chose le plus possible, c'est tout. Mais « houa ouach rahlou fi » (qu'a t-il à faire de, pourquoi se soucierait-il de, en arabe) la compétence « ouala » (ou bien, en arabe).
87. L. K. : Non, il n'a pas joué son rôle, c'est tout.
88. Dr. I. L. C. : Le départ de la compétence ne faisait pas partie de l'injonction, comment vous en êtes arrivé à, comment vous vous êtes débrouillé pour les perdre, c'est ça qui est terrible !
89. Z. D. : Ce qui est terrible, c'est, c'est la pression qui est exercée par les intéressés eux-mêmes.
90. Dr. I. L. C. : Ah, d'accord.
91. Z. D. : À la base, vous voyez un directeur d'unité par exemple....
92. Dr. I. L. C. : Et vous n'aviez pas les moyens de les retenir !

93. Z. D. : **Nous**, au niveau de la D. G., on ne peut pas décider à la place du gestionnaire d'unité des gens qui vont partir ou pas. On dit, voilà : il y a, il y a des commissions au niveau des unités, faites partir les gens, les vieux etc. Alors /, **même** au niveau de la base, au niveau de ces unités là, on détourne un petit peu le problème en, en laissant↑ venir la demande au lieu de la provoquer, parce **qu'on ne veut pas**, à l'époque, **on ne voulait pas**, absolument, on voulait éviter l'action « hadi » (celle là, en arabe) de compression. Donc, **on voulait gripper** l'action vers une action de départ volontaire.
94. Dr. I. L. C. : Quitte à y perdre ...
95. Z. D. : On voulait adoucir un petit peu la chose. On voulait, on voulait absolument rien entendre, on voulait pas entendre parler de compression.
96. B. K. : Et surtout faire plaisir au FMI !
97. Z. D. : Donc, **bien sûr**, le prix qui a été payé a été excessif.
98. L. K. : A été très fort↑.
99. Z. D. : Très fort
100. L. K. : À partir du moment où on laisse partir / Ailleurs, lorsqu'une compétence doit partir, bien **qu'elle démissionne** et encore, et encore.
101. Z. D. : De toutes les façons, si elle démissionne, c'est une perte. De toutes les manières, c'est une perte. Alors définitivement, alors là, au moins, on a la possibilité de plus ou moins↑ de (...)
102. L. K. : Avec la démission, **elle n'a rien**. Mais là, on la fait partir puis on lui donne 150 millions « ouala » (ou bien, en arabe).
103. Z. D. : Ben oui !

L. K. semble avoir admis que l'encadrement de l'entreprise de Z. D. a été obligé ou qu'il a éprouvé des difficultés dans la gestion de ce dossier. Il explique que le partenaire social peut parfois faire ce que le gestionnaire ne peut pas faire dans ce type de dossier (77 et 79). Mais en évoquant la responsabilité du partenaire social et de l'Etat, il pousse Z. D. à reconnaître que la gestion des compétences relève de la seule responsabilité de l'entreprise (80) ; ce qui relance la controverse sur le contenu de l'injonction (81 et 82).

La controverse entre L. K. et Z. D. fait ressortir que l'injonction exigeait de faire partir des « gens », non de faire partir des compétences, et que les cadres et les syndicats étaient sous

pression : les premiers pressés par les fonds de participation de « liquider », les seconds poussés par leur base pour accélérer la distribution des primes sans se soucier de la perte du capital expérience de l'entreprise (82 à 85).

Pour L. K., c'est bien la preuve que le partenaire social n'a pas joué son rôle (87). Le désaccord entre les deux DRH est total.

Le chercheur demande alors à Z. D. comment la direction des ressources humaines en est arrivée à laisser partir les compétences alors que cela ne relevait pas de l'injonction ? (88) A ce stade de l'échange, Z. D. explique que l'encadrement « ne voulait pas entendre parler » de l'action de compression et, en laissant venir la demande, il voulait « gripper » l'opération de départ volontaire, quitte à y perdre. Le prix payé par l'entreprise a été excessif. (89 à 91)

Dans le dernier échange entre L. K. et Z. D., transparait ce qui est un dysfonctionnement dans la gestion pour L. K. Un employeur ne doit pas payer le départ d'une compétence, s'il doit s'en séparer, c'est par la démission. Z. D. résiste et, dans la suite de l'échange, il va finir par faire dire ceci à L. K. : « A l'époque, il fallait appliquer, il fallait s'intégrer dans une logique ». (92 à 102)

104. Dr. I. L. C. : Quand Monsieur L. K. demandait qu'est ce qu'ils ont fait !

105. Z. D. : Ah non ! Eux-mêmes, ils sont victimes. Il faut pas croire↑, parce que ::

106. Dr. I. L. C. : Etre entre deux feux, ça ne s'applique pas seulement aux DRH apparemment !

107. Z. D. : Non, non, pas seulement aux DRH ! Heu, heu, un certain moment, c'est un peu toute l'entreprise dans toutes ses composantes qui est déstabilisée↓.

108. Dr. I. L. C. : Hum.

109. Z. D. : C'est pour ça que je vous disais que, un certain moment à BATIMETAL, heureusement qu'il y avait cette symbiose (?)

110. L. K. : A BATIMETAL, à BATIMETAL, parce que moi, je suis pas d'accord sur ::

111. Z. D. : Non, à BATIMETAL...

112. L. K. : Sur la **généralisation** de, de la situation **des syndicalistes** en Algérie durant l'époque 90-97.

113. Dr. I. L. C. : Et pourquoi vous n'êtes pas d'accord ?

114. L. K. : Je suis pas d'accord parce que heu, heu, ils ont joué, ils ont eu le beau rôle et : **ils ont décidé de tout ce qui** les arrangeait↑ au niveau de certaines entreprises. Au niveau de la nôtre↑, **ils n'avaient pas du tout** de contraintes↑ eh, eh, au contraire↑, ils **étaient même** les acteurs qui ont eu **le moins** de contraintes, ils pouvaient, heu...

115. Z. D. : Heu, « ana chouf » (moi voyez-vous, en arabe), heu, « ana » (moi, en arabe) je...

116. L. K. : Ils pouvaient **appuyer** ou non les décisions qui les arrangent ou qui ne les arrangent pas↑. Au niveau de BATIMETAL↑, peut être la situation ↓...

117. Z. D. : La situation est différente. La situation est **totale**ment différente parce que nous, nous avons vécu des périodes de crise assez, assez dures quand même↓. Il y a, quand un syndicaliste eh, eh, s'aperçoit que 2 ou 3 unités ne perçoivent pas leur salaires pendant 2 ou 3 mois etc., donc il est **coincé** alors et quand il apprend que ces unités là pourraient éventuellement être **fermées**, parce que, à l'époque, c'était « makanch »↓ (rien à faire, en arabe), l'unité qui ne fonctionne pas 2 ou 3 mois, on ne peut pas payer les salaires, il faut la fermer « ouakhllass » (c'est tout, en arabe). Donc, pour les syndicalistes, c'est à dire, dans ces conditions là, c'est pas du tout évident, c'est une situation **extrêmement** embarrassante↑. ↓
Donc, ils ont intérêt à ce que **d'abord**, au moins que ces unités là ne ferment pas de façon lamentable (?), que ces effectifs là ne soient pas mis au chômage et que ces effectifs, s'ils doivent partir, ils seraient dans un cadre beaucoup plus, beaucoup plus doux, si on veut, que la compression. Donc, attention, ils ont subi le contrecoup aussi, « h'na andna » (chez nous, en arabe) du moins.

118. L. K. : Oui, oui, chez vous.

119. Z. D. : Parce que, non, même les travailleurs eux mêmes, les travailleurs commencent à comprendre↓. Les grèves « rouh n'ta goulhoum dirou » (va leur dire de faire, en arabe) la grève, « khlass » (terminé, en arabe), c'est terminé. « Hadouk n'taa » (ceux qui, en arabe) l'histoire de grève, c'est fini parce qu'ils savent ce que c'est qu'un salaire, ce que c'est un revenu ; ils savent ce que c'est une unité, qu'une unité qui ne fonctionne pas, ça se répercute sur leur poche directement. Donc, ils ont, ils commencent à comprendre. Même les syndicalistes « dourk » (maintenant, en arabe), ils sont pris un peu dans le problème.

120. L. K. : Pourquoi vous ne vous êtes pas appuyé sur le syndicat pour limiter les dégâts, c'est à dire pour préserver les compétences ? Est-ce que le syndicat n'a pas joué un rôle, heu dans ce sens ?

121. Z. D. : Non, non, « chouf » (regarde, en arabe). Du moment que les gestionnaires eux mêmes n'ont pas joué ce rôle là, comment voulez vous que le syndicat puisse heu...

122. L. K. : Ah, non, apparemment. Moi, je croyais que

123. Z. D. : Les, les,

(Z. D. et L. K. parlent en même temps)

124. L. K. : Le gestionnaire ne peut pas s'appuyer sur le syndicat !

125. Z. D. : Hé !

126. B. K. : Non, non. Mais quand vous trouvez, il y a eu pas mal de, de, de gens du syndicat qui ont voulu partir aussi, et c'est pour ça...

127. L. K. : Oui, oui.

(Z. D., B. K. et L. K. parlent en même temps)

128. L. K. : S'il fait partie de l'équipe pléthorique↑, il part « **marhba** » (à la bonne heure, en arabe). Il part↑, d'accord, mais moi, ce qui me fait mal, c'est, **c'est les compétences**, l'entreprise a des difficultés, les, les travailleurs ne sont pas payés, parce que, peut être, elle n'arrive pas à réaliser le plan de charge, peut être elle n'arrive pas à écouler son produit, peut être il y a une concurrence extrêmement importante. Donc, dans ces conditions là, en principe, le gestionnaire↑...

129. Z. D. : « Chouf » (regarde, en arabe)

130. L. K. : Et le partenaire social doivent travailler ensemble pour préserver le, pour assurer la survie de l'entreprise et pour assurer sa survie↑, il faut maintenir les compétences↑. INFRAFER a eu des difficultés énormes en 1987-88, 87, (...) **parce qu'elle a laissé partir**, on a laissé partir **les meilleurs**, les, les ingénieurs **en construction** ferroviaire. Ça n'existe pas ailleurs, ça existe **uniquement** au niveau d'INFRAFER↑.

131. Z. D. : C'est ça.

132. L. K. : Et malgré ça, quels sont ceux qui sont partis lorsqu'on a ouvert les départs volontaires↑ ? Ce sont ceux là↑. Ils sont tous quelque part dans des entreprises, grandes entreprises, ils ont le double ou le triple de leur salaire. L'entreprise **n'a rien fait**, je ne lui en veux pas à l'entreprise, parce que l'entreprise également avait des contraintes. C'est, c'est **ou bien** les laisser partir **ou bien** mettre les clés sous le paillason. Je, je ne parle pas au nom du partenaire social, parce que, moi le partenaire social, parce que moi quand je parle avec

passion↓, parce qu'il **doit** jouer un rôle extrêmement important, parce qu'il défend l'intérêt des travailleurs↑ et défendre l'intérêt des travailleurs, c'est **interdire** aux compétences de partir.

133. B. K. : Hum...

134. L. K. : Ou s'ils veulent partir, ne pas les encourager par le biais des départs volontaires↓. Or↑, au niveau de certaines entreprises↑, je ne connais pas ce qui s'est passé à↓ BATIMETAL↑, le partenaire social **d'une manière générale** n'a pas joué le jeu **du tout, lui**. Il a obéi aux desiderata des travailleurs eh, eh, ceux qui veulent partir, quel que soit leur niveau de compétence, même s'il s'agit d'un ingénieur en construction ferroviaire qu'INFRAFER ne **pourra jamais plus**↑ avoir par la suite. Il faudra les former↑, elle les a formés pendant les périodes fastes↓ (...). Maintenant, il y a que ceux qui sont restés. Pourquoi ? Pour certaines considérations. Ceux qui sont partis, il est difficile de les renouveler. Le **partenaire social** n'a pas joué un rôle extrêmement important dans ce domaine là, dans ce cas là.

135. Z. D. : Non, non.

136. L. K. : Alors qu'il était capable↑ de le faire. Il aurait pu, s'il avait aidé l'entreprise↑, **interdire** entre guillemets aux, aux compétences de partir↓.

137. Z. D. : Je ne sais pas, je ne crois pas que se soit, que ça soit l'apanage↓ de, de eh, de représentants des travailleurs↓. Eux↑, ce qu'ils cherchent éventuellement, c'est d'éviter à tout prix la casse, c'est d'éviter la compression etc. Mais je dis↑ : les gestionnaires n'ont pas joué d'une manière générale.

138. L. K. : Hé « khlass » (c'est fini, en arabe).

139. Z. D. L. K. : Parlent en même temps.

140. Z. D. : C'est à eux à protéger cette main d'œuvre etc. **Mais**↑, bon, il fallait se placer aussi aux conditions de l'époque, c'est tout heu, c'était pas du tout évident. Il fallait faire partir un certain nombre de personnes et il y avait une pression **terrible** qui se fait « hadik lakhor maarifa hadi » (ce truc c'est connu, c'est les connaissances, c'est le piston, en arabe),

141. L. K. : Non, je comprends, c'est l'entreprise algérienne↓. 142. Z. D. : « H'na » (nous, en arabe), on a plus perdu par le phénomène de la retraite que par ces départs volontaires↓.

143. L. K. : Mais oui, la retraite. Oui, oui.

144. Z. D. : On nous a, on nous a brisé les reins.

145. L. K. : Oui, oui, tout a fait.

146. Z. D. : **Toutes** les compétences pratiquement sont parties dans ce cadre là parce que « aalach » (pourquoi, en arabe) les plus anciens « rahou » (sont allés, en arabe) dans les unités Duraffour par exemple, c'est là il y a plus, **il y avait** plus de qualification, Annaba c'était les plus anciens des unités donc elles ont des traditions en matière de production etc...et c'est là où il y a le plus de qualification parce que **malheureusement** les départs se sont fait dans ces unités là, parce que c'est les plus anciens.
147. Dr. I. L. C. : Si les gestionnaires n'ont pas réussi à défendre ça, il y avait un problème de formation ou il y avait un problème juste de conjoncture ou d'adaptation à la nouvelle donne !
148. L. K. : A l'époque ?
149. Dr. I. L. C. : Oui.
150. L. K. : À l'époque, comme on a dit, c'était, il fallait appliquer, il fallait s'intégrer dans une logique.
151. Z. D. : On n'avait pas les tenants et les aboutissants...
152. L. K. : C'était stratégique.
153. Z. D. : C'est tout !↓
154. L. K. : C'était, vous êtes le **meilleur** gestionnaire lorsque vous arrivez avec la liste la plus **longue.**
155. B. K. : Voilà, tout simplement.
156. L. K. : **C'est tout.**

La controverse se poursuit, L. K. et Z. D. s'opposent toujours sur le rôle joué par le syndicat. Le premier persiste à dire qu'il n'a pas joué son rôle, le second continue à croire qu'il ne pouvait pas faire autrement vu la situation d'alors (103 à 141) et que c'est aux gestionnaires (eux), pas aux syndicalistes, de protéger la compétence (140). « C'est à eux à protéger cette main d'œuvre ».

Z. D. se désolidarise ici des gestionnaires. L'histoire personnelle antérieure de Z. D., syndicaliste dans cette même entreprise, déborde à son insu dans son discours dans le terme « eux » qui signifie : les gestionnaires. Mais pas seulement : « eux », c'est aussi son exclusion de l'encadrement de l'entreprise qui donne un sens personnel inactuel à son activité lors de l'exécution de l'injonction et à son opposition à L. K. dans l'échange. Ce « eux » le renvoie à toute son histoire. Ce que nous montre Z. D., c'est que la subjectivité du sujet au

travail, « bien qu'interne à l'activité présente de travail (...) n'y est pas tout entière prise. Elle la déborde. Elle puise dans la totalité de l'histoire personnelle (...) l'expérience individuelle n'est pas la simple mesure des actions extérieures (...) elle est le retraitement et la hiérarchisation d'actions passées et présentes ; elle leur doit sa plasticité symbolique et ses mobiles souvent non reconnus ». (Y. Clot, J. Y. Rochex, Y. Schwartz, 1990).

Il revisite le bilan des pertes de l'entreprise et précise que cette dernière a perdu plus de compétences par les départs en retraite anticipée que par les départs volontaires (142) et contraint L. K. à reconnaître que « c'était, vous êtes le meilleur gestionnaire lorsque vous arrivez avec la liste la plus longue », finit-il par dire (154).

Le retour sur les traces de l'activité réalisée par le biais du récit réalisé a-t-il permis à Z. D. de reparler de l'injonction qui lui a été donnée « pour faire partir des gens » comme un acte de résistance ou de riposte de l'entreprise à cette action « mal engagée, sans étude préalable, décidée au mauvais moment pour l'entreprise » ? A-t-elle mis en débat la gestion des compétences pour qu'enfin la ressource humaine dans les entreprises ne soit plus un coût à réduire à la moindre restructuration ? Que l'action syndicale et les rapports entre les partenaires dans l'entreprise soient toujours en faveur de la préservation du capital expérience, des emplois et la survie des entreprises ?

Ces questions et d'autres sont possibles, parce que le dispositif de l'autoconfrontation croisée a permis d'aller au-delà de la fonction défensive du récit réalisé (« nous avons appliqué l'injonction de faire partir des pères de famille, la mort dans l'âme, c'était un traumatisme terrible, l'entreprise y a perdu sa sève... ») en mettant à jour le réel du récit (« nous ne voulions pas entendre parler de compression, nous voulions gripper l'action de départ volontaire... »). Elle a permis à Z. D. de donner du sens à son action en traversant une zone potentielle de développement.

La mise en débat entre pairs du récit de ce qui est arrivé rend possible le dialogue entre professionnels qui se mettent à parler de leur activité présente, le management en général, et celui de la gestion des ressources humaines et de la préservation du capital expérience en particulier.

Des restructurations de la décennie 1990, ils se mettent à parler de la privatisation des entreprises publiques, principale préoccupation des gestionnaires aujourd'hui, comme dans l'échange qui suit :

157. L. K. : C'est tout. Maintenant heu, heu, je me permets une **dernière** question à monsieur Z. D., **maintenant**

158. Z. D. : Oui.

159. L. K. : Vous avez l'expérience maintenant, vous devez refaire la même chose : quel sera heu, heu, votre, votre :: rôle en tant que DRH, à condition **bien sûr** que vous soyez appuyé par votre hiérarchie↑ et je, je, heu, est-ce que vous, vous allez, vous allez vous **battre** pour interdire le départ des compétences, **maintenant**↑ est-ce que vous avez les moyens ↑?

160. Z. D. : Non, d'abord eh, d'abord heu, aujourd'hui, on est placé dans un contexte beaucoup plus difficile↓, **beaucoup plus difficile**.

161. L. K. : Hum.

162. Z. D. : Donc on nous demande, on nous demande aujourd'hui de privatiser. C'est clair, « hada » (ce, en arabe), le mot d'ordre « hadaia » (celui là, en arabe), il y a des bureaux d'étude étrangers qui sont là, on est en train de tourner etc. Donc, on nous demande de privatiser. Privatiser quoi ?↑ Je ne sais pas, la notion de privatisation pour moi a plusieurs sens, soit on privatise la totalité de l'entreprise, soit l'ouverture.

163. L. K. : Ouverture de capital.

164. Z. D. : Soit on ouvre le capital ::↑, soit c'est une affaire de l'Etat d'une manière générale. Privatisation de l'économie, il peut encourager l'investissement du privé, donc organiser une bonne concurrence etc. Mais « h'na » (nous, en arabe), on nous demande de privatiser. Privatiser, c'est vendre↓, c'est, c'est brader↑, c'est quoi ? Nous avons des activités qui, qui marchent bien. Nous avons d'autres activités qui marchent moins bien. Bon, « balak » (peut être, en arabe) pour les activités qui ne marchent pas très bien, on peut envisager le partenariat, envisager une association etc. Mais pour celles qui marchent bien, pourquoi ? Elles font du bénéfice, elles heu, heu emploient de, de, heu, heu, elles conservent leurs emplois etc. Pourquoi les privatiser ? Est-ce **qu'il**↑ **faut absolument** privatiser ? C'est une fin ou alors c'est un moyen. Si c'est un moyen « haj oukhra » (c'est autre chose, en arabe). Si la privatisation est un moyen, oui, je suis d'accord Mais si c'est une fin, non. Donc là, on n'a pas les tenants et les aboutissants. Maintenant, **si** j'étais placé dans les mêmes conditions qu'à l'époque, **bien sûr** l'expérience aidant...

165. L. K. : Aidant

166. Z. D. : Je n'aurai pas agi de la même façon.

167. L. K. : Hum...

168. Z. D. : **D'abord**, il va falloir effectivement que le, le, le plan social soit **véritable** et que le dossier économique entre guillemets tel que exigé par la loi soit **bien** établi. Aujourd'hui, bon, on commence à suivre un peu, un peu **mieux** nos effectifs qu'avant : etc. On connaît mieux la situation etc. On **sait exactement** où ça marche ou ça ne marche pas, bien sûr, donc on identifie mieux un peu les aspects, on est prêt aujourd'hui aussi à se délester de certaines activités, on a cette élasticité, « gaal » (disons, en arabe), par exemple, ça ne marche pas dans tel atelier, on peut l'isoler, c'est-à-dire sans que, sans que, disons, sa mise à l'arrêt ne se répercute sur les autres activités etc. Donc on a un peu plus d'expérience, on peut éventuellement, on n'agira↑ pas de toutes les façons de la même façon, **c'est clair**↑.

169. L. K. : C'est ça ma question.

170. Z. D. : Depuis les ressources humaines, disons, compétentes, les compétences sont **tellement rares** qu'on ne peut plus se permettre maintenant de perdre. De tels excès, c'est pas possible↑, **mais** heu, heu, au fond, c'est-à-dire le **dossier** de l'emploi économique, on peut **mieux** le gérer par étape, on peut le gérer.

171. L. K. : Ah oui, tout a fait.

172. Z. D. : A moins d'instruction, « ouala » (ou bien, en arabe)↓ de...

Dans cette dernière partie de l'autoconfrontation, les DRH font le bilan de leurs expériences partagées qu'ils vont déployer pour le maintien des compétences dans l'entreprise : « l'expérience aidant », souligne Z. D. Mais « l'expérience aidant » est aussi pour Z. D. « maintenant, si j'étais placé dans les mêmes conditions qu'à l'époque, bien sûr, l'expérience aidant (...), je n'aurai pas agi de la même façon (...). D'abord, il va falloir effectivement que le, le, le plan social soit véritable ». Le « je » est à noter ; Z. D. se référant à la supercherie et au rôle qu'il a joué. Dans la phrase suivante, le « je » revient en un « on » collectif pour les rôles futurs : « donc on a un peu plus d'expérience, on peut éventuellement, on n'agira pas de toutes les façons de la même façon, c'est clair » (164 à 168). Et L. K. de conclure en (169) : « C'est ça ma question » pour que les erreurs de management commises à cause des injonctions puissent être évitées grâce à l'expérience acquise de l'encadrement dans les entreprises (le on), pour éviter les « saignées » et pour ne pas perdre « sa sève ».

Tableau 4: Récapitulatif de l'analyse de l'extrait " injonction"

Récit	instruction (...) - injonction
Autoconfrontation croisée	(1) C'est à dire être obligé de ... jouer un rôle, d'exécuter une instruction mais... vraiment la mort dans l'âme. (5) Le fait d'être obligé de, d'appliquer une décision à laquelle on ne croit pas, c'est terrible, c'est terrible.
Zone potentielle de développement	(49) Vous n'étiez pas obligé de faire partir des compétences de l'entreprise, la loi était, était de votre côté, la loi n'oblige pas à faire partir les compétences (...). (137)...mais je dis, les gestionnaires n'ont pas joué d'une manière générale (140) C'est à eux à protéger cette main d'œuvre
Développement	(38) Il n'y a pas que ça, il n'y a pas que cette action de, de départ volontaire, il y a l'action des retraites. (81) Ah, donc il n'y a pas eu injonction ! (82) Non, il n'y a pas eu injonction pour faire partir les compétences. Non, il y a eu injonction pour faire partir des gens. (...) Donc, on voulait gripper l'action vers une action de départ volontaire. (95) On voulait absolument rien entendre, on voulait pas entendre parler de compression. (168) Donc on a un peu plus d'expérience, on peut éventuellement, on n'agira pas de toutes les façons de la même façon, c'est clair.

1.1.5.3. Troisième situation : à la limite de la légalité

Genres et styles professionnels

Les deux séquences suivantes relevées dans les récits réalisés de L. K. et Z. D. décrivent des situations où les DRH sont amenés à prendre des décisions, faire des choix, trouver des solutions aux problèmes de l'entreprise, quitte à être à la limite de la légalité ou à faire des entorses à la réglementation. Le retour sur le récit de Z. D. ne suscite pas de controverse. En revanche, lors des autoconfrontations croisées, les actes de gestion à la limite de la légalité de L. K. ouvrent le débat sur la manière dont les cadres « se tirent » de situations complexes quand ni la réglementation ni l'organisation ne fournissent de solution. Peut-on parler alors, à la manière de Clot, de genres et de styles professionnels ? (Y. Clot, 1999b).

Récit Z. D. : Une histoire de liste et d'entorse à la réglementation

1. Z. D. : Bon, bien sûr, les choses ont évolué, parfois de façon positive, parfois de façon négative, parce que ::, quand même, nous avons réduit nos effectifs de 1100 et quelques personnes, 1100 et quelques personnes, sur 9000 personnes. C'est :: quelque chose quand même, c'est plus de 10 %, c'est très important ; sans oublier↑ les gens que nous avons mis en retraite anticipée. La retraite anticipée, c'est encore **plus doux** que le départ volontaire puisque la retraite, c'est une retraite, c'est une pension.
2. Dr. I.L.C. : Ça aussi, c'est une idée de l'entreprise.
3. Z. D. : **Oui**, oui, oui↑, c'est dans le cadre. De toutes les manières↑, **la loi nous oblige** à recourir **d'abord** à la retraite anticipée quand les conditions sont présentes, c'est-à-dire quand l'agent répond à certains critères et avant de recourir à la caisse chômage, donc, c'est clair, net et précis, alors nous, nous n'avons pas eu, dieu merci↓, à recourir à la caisse chômage. Donc, c'est des départs volontaires↑, et **même** les retraites anticipées, c'est des retraites **volontaires** également alors que la loi l'interdit. La retraite anticipée, il faut un plan social↑ et l'inspecteur du travail etc. Donc, nous avons fait **viser tout** par l'inspecteur du travail, **mais** c'est comme même des gens qui **demandaient** à partir en retraite anticipée qu'on a mis sur les listes, donc si vous voulez...
4. Dr. I.L.C. : C'est une petite entorse à la réglementation !

5. Z. D. : C'est une **petite** entorse à la réglementation parce que, normalement, c'est des gens qui sont inscrits dans les listes de départ, dans les listes de compression et, avant de les compresser, on regarde d'abord s'ils répondent aux critères pour le départ en retraite anticipée.
6. Dr. I.L.C. : Donc, l'opération d'inscrire les gens sur une liste de compression se fait au niveau de l'encadrement !
7. Z. D. : **Oh oui**
8. Dr. I.L.C. : Ensuite, vous voyez (...)
9. Z. D. : Nous, **d'abord**, on regarde la population éventuellement qui serait touchée parmi cette population là, autant que possible chercher les volontaires↑, voilà un peu les choses↓ (...)

Z. D. contourne la réglementation en ne faisant partir en retraite anticipée que ceux qui le désiraient (3). Comme signalé plus haut (situation 1 : injonction), le dispositif global de la compression des effectifs n'avait pas trouvé d'adhésion au niveau de l'entreprise de Z. D. Tous les partenaires estimaient qu'il ne convenait pas à la conjoncture qu'elle traversait.

Récit L. K. : A la limite de la légalité

1. Dr. I.L.C. : Donc, vous avez toujours exercé la, vous avez commencé à exercer la fonction DRH avec les nouvelles lois?
2. L. K. : Oui, tout a fait.
3. Dr. I.L.C. : Donc, vous n'avez pas eu à gérer le personnel avec les anciens textes?
4. L. K. : Non.
5. Dr. I.L.C. : Est-ce que ça donnait plus de liberté réellement sur les décisions?
6. L. K. : Ah ! Tout à fait. Peut être moins au début, parce qu'on avait encore quand même l'esprit, le contenu des textes, la philosophie du S. G. T., qui étaient encore **ancrés** dans l'esprit des gens. C'est difficile de passer de l'ancien système, où on ne faisait qu'appliquer, au nouveau système où on nous demande **de tout faire**, de **tout concevoir**. C'était donc difficile. Donc, on a continué, d'ailleurs certaines entreprises continuent toujours↑ à appliquer une bonne partie de l'ancien système. On n'est pas sorti des anciennes grilles, on n'est pas sorti des anciennes classifications, mais certaines entreprises qui ont **innové** dans la matière et sont allées même très loin↑ eh, eh, eh, **en matière de liberté**. Effectivement, il n'y a plus :: l'ingérence de l'administration, je vous parle de l'entreprise que je connais bien, la SNTF, (...)

il y a quand même quelques petites restrictions↑ puisque l'Etat **a continué** à s'ingérer dans les affaires des entreprises jusqu'en / 1994 (...). La dernière fois, il avait décidé l'augmentation des salaires en accordant l'IRC de 500 DA alors qu'en principe, si l'on suit un petit peu....

7. Dr. I.L.C. : La négociation !

8. L. K. : Oui, la négociation. Donc, l'entreprise n'a pas à subir les décisions de l'Etat **sauf** en matière de SNMG. Ça, ça relève de l'Etat. Il y a quand même **beaucoup** de marge de liberté, mais il appartient, il appartenait effectivement à l'entreprise et au directeur des ressources humaines, ça dépend un peu de **sa personnalité**, de son **pouvoir de décision**, de son **autorité** // il y a certains DRH qui continuent de subir↓, d'autres qui prennent des initiatives↑, **parfois même à la limite**↑ de la légalité, mais pour régler certains problèmes↓. C'est un petit peu notre cas.

9. Dr. I.L.C. : Alors, votre expérience finalement ?

10. L. K. : Oui, donc...nous nous trouvons depuis **1992** devant un problème **sérieux**,...je reconnais quand même que nous avons comme directeur, un directeur des ressources humaines, un véritable stratège↑, eh :, un directeur général que je considère comme un stratège, quelqu'un qui réfléchit, qui voit loin // Donc, on a commencé à discuter des problèmes d'effectif en 1992, avant que **le texte** de 94 ne sorte, le texte sur la compression d'effectif eh, eh, eh. Pour des raisons économiques (...) donc ::, l'histoire a commencé ainsi. Donc, on avait sollicité la banque mondiale pour nous ouvrir des lignes de crédits parce que on devait financer l'acquisition de certains équipements, notamment des voitures, des locomotives ↓etc... des voitures voyageurs. Donc, la banque mondiale nous a répondu par l'affirmative↑ avec la condition de, de, de nous libérer↑, ou de libérer eh, eh 3000 personnes↑, parce que 3000 personnes sur un effectif de 18500 à l'époque↓, maison mère uniquement↑, je parle pas des filiales parce que les filiales étaient concernées (...) ; alors, eh, eh la maison mère a également le, le, le syndicat, le syndicat qui est **connu** d'ailleurs, le syndicat cheminot (...) qui ne pouvait pas admettre le fait de...de...de réduire les effectifs, **"bark"** (seulement, en arabe), pas... les licencier, licencier, c'est un terme que↓...

11. Dr. I.L.C. : Tabou !

12. L. K. : Un tabou, c'était tabou. En 1992, lorsque l'on avait parlé de la compression d'effectifs éventuelle, le syndicat croyait qu'on plaisantait. Donc, on a toujours dit qu'au niveau de la SNTF il n'y aura jamais de compression, (...) **mais** le directeur général était convaincu

que viendra le jour où **même** la SNTF sera confrontée à ce genre de difficulté. Donc, on s'est dit comment, pourquoi ils nous ont demandé 3000 agents, de lib...de libérer 3000 agents (...) lorsqu'on s'était amusé à calculer les effectifs à notre manière en 1974, on a trouvé qu'effectivement on était à une centaine de personnel près ; on avait **effectivement** 3000 agents en surplus, et donc soit licencier - parce que c'est un terme qui a été utilisé par la banque mondiale - licencier 3000 agents et obtenir les lignes de crédits nécessaires, soit maintenir ...les 3000 agents et donc **ne pas développer le réseau**... Et lorsqu'on a posé la question pourquoi vous voulez qu'on agisse sur le personnel, parce que tout simplement la banque mondiale ne finance pas le social, (...). Voilà globalement...c'était l'origine (...). **Comment** le faire, donc je me suis déplacé personnellement // à l'étranger, j'ai : pris contact avec certains réseaux, j'ai travaillé avec eux, j'ai vu un petit peu comment ils ont réglé le problème. Nous avons **commencé à lancer** notre opération que j'ai appelée personnellement **un plan social** parce que ce n'était pas↑ un volet social. Le volet social, c'est, c'est, on l'annexe à un plan de redressement pour compresser les effectifs, **c'était pas le cas**. On s'était entendu avec le syndicat pour qu'il n'y ait **pas de compression** des effectifs mais, en contrepartie, le syndicat devait accepter, eh, eh, toutes les, les, les décisions que nous allions prendre en matière de redéploiement, de reconversion, de, de, de non remplacement de départs en retraite↓ et autres départs↑. Lorsqu'on parle de non remplacement, **ça paraît facile**, mais c'était l'opération **la plus difficile**. Le fait de ne pas remplacer, c'était très **difficile**. Pourquoi ? Parce que il y avait une **culture** au chemin de fer. D'ailleurs, c'est valable à l'échelle mondiale, (...), lorsqu'un cheminot part, il laisse, il laisse son fils ou sa fille // le remplacer (...). C'était, c'était quand **même difficile** de ne pas remplacer et, donc, on s'était entendu avec le syndicat et ça n'a pas été facile C'est grâce au, au, à la technique↑, à la tactique↑ utilisée par le directeur général que le syndicat a finalement accepté, eh, le fait de réduire les effectifs bien sûr sans aucun licenciement...

13. Dr. I.L.C. : C'était juste le mot qui était tabou "ouala" (ou alors, en arabe) ou réellement il n'y a pas eu de licenciement?

14. L. K. : Il n'y a pas eu de licenciement.

15. Dr. I.L.C. : C'est pas un petit peu déguiser le fait de ne pas remplacer, le fait de ne pas recruter, le fait xxx est-ce que ce n'est pas pris comme ça par le xxx

16. L. K. : Non, le syndicat "**igoul-lek**" (vous dit, en arabe) : d'abord, il n'est pas question de priver un cheminot de son emploi. Ça, c'est // on a été d'accord. Donc, on a dit oui, on ne privera jamais un cheminot de son emploi↓. Alors, on continuait notre opération, nous avons commencé notre opération sans, sans pour cela aller jusqu'à :: licencié quelqu'un, donc le priver de son emploi. Mais le fait de ne pas remplacer, c'est un problème de l'entreprise↑, c'est l'entreprise qui va **gérer** la difficulté (...). Tous ceux qui sont partis, bon, nous les avons pas remplacés et maintenant, nous nous sommes débrouillés à travers la reconversion, le redéploiement, la formation à remplacer, à faire occuper les postes vacants lorsque l'occupation du poste est strictement nécessaire. Donc, voilà, nous avons commencé déjà, nous avons commencé, la première des choses, c'était d'abord de mettre en place **un système d'information fiable**, c'était **extrêmement** important, un système d'information sociale (...). Il y avait également, il y avait également... nous avons hérité **d'une pyramide des qualifications complètement inversée** (...). Donc, on avait plus de pyramide des qualifications↑ et, et là, c'était le, le résultat des promotions déguisées (...). Et là, également, il fallait faire quelque chose, donc c'est un autre problème, un autre problème qui est ajouté au problème de sureffectif↑. En fin de compte, on n'avait pas **3000 agents en sureffectif uniquement**, on avait 3000 agents **en surplus**, mais on avait 700 à 800 agents **en moins** (...). Et là, la troisième contrainte, c'est le fait que les agents d'exécution se trouvent classés à un niveau maîtrise↑, donc avec un statut de maîtrise↑ et donc, on avait un déficit au niveau de l'exécution extrêmement important. Il fallait donc gérer tout cela dans le cadre de ce plan social↓ et, et on avait commencé par **d'abord** former une **bonne partie** de la maîtrise, du personnel de maîtrise, formation qui leur permettait de, **de mériter** le poste (...). Je voulais le faire à travers la formation. L'autre partie, je voulais le, le, le, l'envoyer, le redéploier vers les filiales également, essayer de faire la même chose, **parce que** les filiales avaient besoin et donc, on avait **interdit** aux filiales de recruter du personnel externe (...). Donc, voilà les, les opérations qu'on devait lancer. Tous ceux qui partent↑, pas de remplacement. Ceux qui sont en poste↑, on essaye de les redéploier par ci, par là. (...)

Contrairement à Z. D., franchir les limites de la légalité s'imposait pour L. K. parce que la réglementation ne prévoyait pas de dispositif de création de filiales, comme on l'apprendra lors de l'autoconfrontation croisée, ou de compression des effectifs, l'action décrite se déroulant juste avant sa promulgation.

En effet, la spécificité des phases de transition, c'est la co-existence de situations qui ne relèvent plus des textes en vigueur pour leurs solutions (filialisation, conversion, redéploiement,...) alors que les nouveaux textes ne sont pas encore promulgués : c'est le cas de LK, et celles qui ne sont pas mûres pour l'application de nouveaux textes (compression des effectifs, externalisation, retraite anticipée,...) : c'est le cas de Z. D.

La situation qui leur est faite est pourtant identique : il faut trouver des solutions aux situations vécues par l'entreprise. Alors, chacun à sa manière, ils franchissent les limites de la légalité. Est-ce les limites de la légalité seulement ? C'est peut être aussi les limites du genre professionnel.

L. K. raconte comment, après une demande de ligne de crédit à la banque mondiale, il a été amené à réfléchir au problème de la réduction des effectifs et à un plan social : « Voilà globalement...c'était l'origine, c'était les raisons qui ont poussé à réfléchir depuis l'année 92 à la réduction des effectifs, comment le faire, donc je me suis déplacé personnellement ...à l'étranger (...), j'ai vu un petit peu comment ils ont réglé le problème, nous avons commencé à lancer notre opération que j'ai appelée personnellement un plan social que ce n'était pas un volet social, le volet social c'est, c'est, on l'annexe à un plan de redressement pour compresser les effectifs, c'était pas le cas, on s'était entendu avec le syndicat pour qu'il n'y est pas de compression des effectifs mais, en contrepartie, le syndicat devait accepter, eh, eh, toutes les, les, les décisions que nous allions prendre en matière de redéploiement, de reconversion, de, de, de non remplacement de départ en retraite et autres départs... » (12).

Il se retrouve enserré dans une situation qui le met à l'étroit. Dans les entreprises publiques, il est de coutume (ce qu'il faut faire, le donné résultant de la digestion qu'a fait le collectif de l'organisation et du prescrit) de ne pas licencier, de ne pas changer le statut des salariés si ce n'est pour une promotion, de remplacer les retraités par leur enfants, de faire des heures supplémentaires même si le besoin ne se fait pas sentir. De toutes les façons, les textes en vigueur ne permettaient aucune de ces actions. (16)

Lors de l'autoconfrontation simple, il note dans son récit qu'il commence par situer son action en 1982 puis, tout le long du récit, il fait référence aux années 1970 ou 1990. Ainsi, au lieu de 1982, il dit 1992 ; au lieu de 1987, il prononce 1997. Enfin, il commente en riant : « c'est peut être les dix années que j'ai passées à la SNTF heu... ». L. K. use inconsciemment de la plasticité que permet le temps du récit pour desserrer l'étau de ces dix années d'activité vécu en entreprise.

Dans la séquence qui suit, lors de l'autoconfrontation avec B. K., il explique ce que « à la limite de la légalité » (8) veut dire et comment, contre l'avis de son ministère de tutelle, il arrive à introduire la notion de filialisation, alors que les textes ne le permettent pas, pour régler un problème d'effectifs sans licencier.

ACC : L. K. / B. K.

(Rires)

1. Dr. I. L. C. : Alors, la limite de la légalité, vous l'atteignez souvent ?

2. L. K. : Ben, au moins une fois, au moins une fois pour citer **ce cas** heu, c'était↑ à l'époque où :: l'entreprise : était confrontée à un **surplus** d'effectifs et lorsque je dis **surplus** d'effectifs, c'était un **véritable** surplus, hein. Ce n'est pas parce que ::, sur le plan, sur le plan du **bilan** financier, il y a déficit donc, on doit, comme on le fait **souvent** en Algérie, on doit couper sur le plan des effectifs. **Non**, parce que là↑, c'est par rapport à des normes d'utilisation des effectifs **connues** et **reconnues** à l'échelle universelle et donc ont été calculées **pour** la SNTF en tenant compte des, de, de l'environnement, des conditions de l'évolution des reliefs↓, etc. Donc↑, on avait un surplus d'effectifs. **Pour** régler ce problème, il y avait↑ un certain nombre d'actions qui ont été préconisées par l'entreprise. Parmi ces actions, c'est la création de filiales↑ en 1987↓, une action qui a été reprise en **92**. Il n'y avait pas de textes législatifs↓ **qui permettaient** la création de filiales à **100 %**, une filiale qui appartient à 100 % à la maison mère↓. Le ministère↑ des transports nous a signifié que cet acte est heu, illégal. Nous nous sommes ::, déplacés pour demander :: l'avis de certains **juristes** de travail, de certains **juristes** de manière générale, personne↑ ne nous a autorisé entre guillemets, c'est-à-dire personne ne nous a dit que la loi **permet**, mais la loi ne, n'interdit pas exclusivement↑ également↓ et **textuellement**, ce n'est pas↑ prévu par la loi, mais on avait la conception de savoir que, une filiale, c'est la participation d'au moins deux partenaires. Ce n'était pas possible dans le temps

parce que, ouvrir le capital à des entreprises étrangères, c'était pas possible, la conjoncture que traversait le pays, les années 93, 94 ne permettait pas. Ouvrir le capital au secteur privé, **ce n'était pas** encore, la question n'était pas encore mûrie. Nous avons **quand même** créé ces filiales pour réduire le maximum possible le surplus dont souffrait l'entreprise dans le temps↑.

3. Dr. I. L. C. : Sans licencier ?

4. L. K. : Sans licencier personne, bien sûr. Et puis le ministère n'était pas d'accord, il ne nous a jamais **pardonné** cet acte de gestion (rires). Quant à l'entreprise, elle a préservé **tout** son capital expérience, c'est-à-dire les cadres et là donc, on a besoin au niveau de la, de la, de l'entreprise qui a **continué** à, à assumer sa mission de transporteur de, de voyageurs, de l'entretien de la voie et a continué à utiliser son capital expérience. Le reste des compétences n'ont pas été ailleurs, ils ont été au niveau de certaines filiales et ils sont sollicités de temps en temps par la maison mère. **Maintenant**, le problème est réglé, pourquoi ↑? Parce qu'il y a des textes qui permettent cela, mais je pense, un petit peu grâce à cela et grâce↑ /

5. Dr. I. L. C. : Vous auriez fait la même chose, vous auriez eu le, j'allais dire l'audace de faire un acte de gestion illégal de la même manière ?

6. B. K. : Oui, oui mais↓. De la même manière peut être, mais ça dépend des circonstances aussi.

7. Dr. I. L. C. : C'est-à-dire ?

8. B. K. : Dans lesquelles on doit œuvrer pour justement faire **cet acte** d'illégalité, ça dépend des spécificités toujours de l'entreprise, ça dépend des projets qu'on propose, ça dépend d'énormément↑ de facteurs. Mais si on est en face d'un, je dirai, d'une décision à prendre, il faut la prendre surtout, même si c'est illégal, il faut foncer pour la prendre.

9. Dr. I. L. C. : Limite, limite !

10. B. K. : Limite, limite.

11. L. K. : Pourquoi je dis **à la limite de la légalité** ? Parce que le texte **n'interdit pas** expressément.

12. Dr. I. L. C. : C'est-à-dire qu'on peut faire l'interprétation qu'on veut, après ?

13. L. K. : **Nous l'avions faite.**

14. Dr. I. L. C. : Dans le sens positif pour l'entreprise ?

15. L. K. : Tout à fait, et c'est **l'équipe dirigeante**, l'équipe dirigeante. Bien sûr, le DRH jouait un rôle important, pourquoi ? Parce que c'était, entre autres, pour lui régler ses problèmes entre guillemets, ce sont les problèmes de l'entreprise certes et avec un effectif normatif, il aura eu beaucoup de marge de manœuvre dans l'entreprise. C'est pour ça que, // **après** la rencontre ressources humaines dirigée par B. et L. anciens ministres de la restructuration et du travail, une rencontre qui s'intitulait **ressources humaines** mais qui était centrée sur les problèmes de restructuration et de, de compression d'effectif↑, lorsque j'avais exposé mon cas↑, il y a un juriste qui a demandé la parole de façon **énergique**. Il a dit : « écoutez monsieur, ce que vous avez fait est **illégal** ↑(rire) devant tout le monde↑. Ça c'est le juriste. Par contre, les gestionnaires ont tous applaudi... (Rires) parce que le juriste c'est l'application de la loi, **strictement** la loi, les gestionnaires c'est, il fallait régler les problèmes
16. Dr. I. L. C. : Il faut trouver des solutions aux problèmes qui sont posés ?
17. L. K. : Depuis, je crois que ça a été pris en charge par différents ministères, des textes sont parus maintenant et le problème a été réglé↓.
18. Dr. I. L. C. : Vous avez été pionnier finalement dans les histoires de filialisation !
19. L. K. : Peut-être il y a d'autres entreprises également qui **ont pris** des initiatives qui ont eu le courage de le faire.
20. Dr I. L. C. : Finalement, quand l'initiative est donnée aux gestionnaires qui sont confrontés à la réalité, des solutions vraies peuvent être trouvées quoi !
21. L. K. : Tout à fait, tout à fait. Ce **sont** des solutions que, heu, heu, des solutions **trouvées** par les gestionnaires **confrontés** à des **problèmes de terrain pour lesquels** il n'y a pas de, de, de recette↑. C'est-à-dire, l'université est encore loin par rapport à **certains problèmes** vécus par les entreprises, surtout durant la période 94 jusqu'à maintenant. Il y a quand même cette, ce fossé qui sépare l'université de l'entreprise↓, il existe toujours. Il y a quelques, quelques initiatives **timides** de rapprochement de, de, de l'entreprise et de l'université mais ça reste en deçà des espérances↓.
22. Dr. I. L. C. : Hum.

Si l'on s'attarde sur cette séquence, on constate que ce qui est essentiel pour ce DRH, c'est de trouver une solution au problème qui se pose à lui : le sureffectif. En respectant le donné (l'interprétation commune qui est faite des textes en vigueur) du milieu dans lequel il

évolue, il ne peut pas trouver d'issue. Aussi, il en fait une autre lecture puisque l'interdiction n'est pas explicite. Cette nouvelle interprétation lui permet de créer des filiales appartenant à 100 % à la maison mère et de résorber son sureffectif sans licencier, quitte à subir le mécontentement des juristes et de la tutelle (15).

Quelques années après, la nouvelle réglementation introduit la filialisation - dans les normes reconnues - avec la participation du capital public, privé national et étranger.

Si le genre professionnel dicte ce qu'il faut faire ou ne pas faire pour évoluer dans le collectif, faire son activité en harmonie avec le groupe qui a modelé la tâche et l'organisation du travail pour continuer à accomplir son activité malgré tout, apprendre et transmettre le métier, le style professionnel, c'est ce qui arrive lorsqu'un individu, mis à l'étroit par la situation de travail, « fait autrement ». On se retrouve alors dans la situation de L. K., pionnier et innovateur. Ce qui passait pour un acte de gestion illégal est digéré par l'organisation, intégré par la législation.

Dans cet autre échange entre L. K. et Z. D., l'évocation des limites de l'illégalité fait remonter à la surface des moments où le récit de l'activité réalisée est revisitée par les DRH pour mettre en lumière ce qu'ils appellent les « anecdotes », les « trucs » qui leurs permettent, lors des négociations, de faire passer et appliquer ce que les collectifs n'ont pas l'habitude de faire, ce que « ni la loi ni l'université n'ont prévu ». Il retrace comment, au cours de la négociation, le DRH déploie son activité de négociateur pour supprimer les heures supplémentaires aux chauffeurs et y substituer les heures d'équivalence. (25 à 34)

(Z. D. en (25) : ce sont des situations que le, que les, généralement hein gestionnaires imaginaient mais, ..., que la loi ne permettait pas ». Et l'autre d'ajouter (L. K. en (29) : ni la loi, ni, ni l'université)

D'autres exemples sont retrouvés dans les échanges entre les DRH, comme dans l'extrait suivant.

ACC : Z. D., L. K.

(...)

1. Z. D. : Donc, ils permettent à titre exceptionnel↑, mais à un certain moment effectivement, c'était le recours, il était systématique. Il y avait des gens qui avaient leurs heures supplémentaires pendant heu...je ne sais pas ! Une autre, une autre anecdote, "fla" (pendant la, en arabe) négociation collective, on était en train de négocier justement les heures supplémentaires "hadouma" (celles là, en arabe), heu, on voulait **établir**, on voulait instituer, conformément à la loi bien sûr, le système de ::, de, des heures d'équivalence.

2. L. K. : "Hiyh" (oui, en arabe)

3. Z. D. : Les heures d'équivalence, c'est-à-dire que heu, dans certaines fonctions heu, par exemple qu'on appelle, le, la période creuse↑.

4. Dr. I. L. C. : Hum.

5. Z. D. : La période creuse, donc des fonctions qui ne sont pas là sollicitées pendant les 8 heures etc...de façon intensive. Par exemple, la fonction de chauffeur de transport du personnel.

6. L. K. : "Hiyh" (oui, en arabe).

7. Z. D. : Il travaille le matin et, et le soir "oua khlas" (et c'est tout, en arabe). Mais, hé↑, dans l'intervalle, il n'y a rien↓. Donc, on a essayé d'établir des heures d'équivalence pour **supprimer** les heures supplémentaires.

8. L. K. : "**Hiyh**" (oui, en arabe)

9. Z. D. : Parce que "houma idjiou"↑ (eux, ils arrivent, en arabe), ils se lèvent à 4 h du matin↓ ils vont chercher les gens ensuite ils sont libres toute la journée. Ensuite, ils viennent à 4 h↑, ils travaillent jusqu'à 8 h du soir↓, ils se font payer les heures supplémentaires↑. "Goul na lhoum hadi ma takoulch"↓ (nous leur avons dit ça ne peut pas marcher comme ça, en arabe), pendant, "fi" (pendant, en arabe) l'intervalle, **vous ne faites rien du tout**.

10. L. K. : De 8 h du matin à 16 h ils ne travaillent pas.

11. Z. D. : Oui **voilà**, donc on va établir les heures d'équivalence. Pour vous↑, ce ne sera pas 40 h, ce sera 50 h. Par exemple, à partir de la 50ème heure, on commence à vous donner les heures supplémentaires, ils n'ont pas voulu. "Ou lakhor gaal ya ouidi, makach m'nha"↓ (autrement, disons messieurs c'est impossible, en arabe) etc. "Goul na l'houm" (nous leurs

avons dit, en arabe) d'accord, vous ne voulez pas accepter ça, "hadi" (ceci, en arabe) la première négociation (sourire), "goul na l'houm" (nous leurs avons dit, en arabe) la loi nous **permet** le travail intermittent.

12. Dr. I. L. C. : Hum.

13. Z. D. : "F'hemt»? (Vous comprenez, en arabe).

14. L. K. : xxx bien.

15. Z. D. : Vous venez, vous travaillez, vous travaillez de 4h à 8h et de 4h à 8h, "f'hemt" (vous comprenez, en arabe), vous vous avez vos 8h.

16. L. K. : C'est possible.

17. Z. D. : "Khlas" (c'est fini, en arabe), je vous fait venir 2 fois, vous venez, ha ! Ils ont trouvé que ce n'était pas intéressant (rire).

18. L. K. : (rire).

19. Z. D. : (rires) "Galek" (ils ont dit, en arabe), on accepte les heures supplé heu les heures d'équivalence.

20. Dr. I. L. C. : (Rire) à partir de 50h ?

21. Z. D. : "Hiyh" (oui, en arabe), pour vous dire un petit peu les péripéties.

22. Dr. I. L. C. : Et ça, c'est des chose qui ont été acquises grâce à tout ce qui a été vécu heu, depuis quand même...

23. Z. D. : Puisque, oui, attention c'est-à-dire, à certains moments.

24. Dr. I. L. C. : Hum.

25. Z. D. : Ce sont des situations que le, que les, généralement hein gestionnaires **imaginaient↑ mais...**

26. Dr. I. L. C. : Hum.

27. L. K. : On en a parlé la dernière fois.

28. Z. D. : "Hiyh" (oui, en arabe) mais, mais que la loi ne permettait pas.

29. L. K. : Ni la loi ni, ni l'université↑.

30. Z. D. : Ni l'université, **ni rien du tout.**

31. L. K. : Ni l'université↓.

32. Z. D. : C'était des trucs, si vous voulez, quand vous êtes confronté à un truc comme ça etc. vous, vous êtes obligé d'y réfléchir etc. et d'essayer de trouver...

33. L. K. : Il faut avoir de l'imagination.

34. Dr. I. L. C. : Vous êtes obligés d'innover, de trouver des solutions ?
35. Z. D. : De **trouver** des solutions et, parfois, vous étiez d'autant plus **frustrés** que la loi ne vous **permettait pas** de faire ça↑.
36. L. K. : Hum
37. Z. D. : Alors que, que ailleurs ça se fait,
38. Dr I. L. C. : Hum

Les anecdotes, les trucs et les astuces sont autant de témoins de l'activité déployée par des cadres pour faire leur travail malgré tout. L'imagination dans laquelle ils puisent les solutions aux situations complexes de leur quotidien de gestionnaire est le reflet des conflits.

Les conflits qui naissent de la confrontation entre l'organisation du travail (le prescrit, la tâche, ce qui doit être fait) et le réel (l'activité, ce qui se fait), entre le genre professionnel (la réorganisation dans le collectif de ce qui doit se faire, le genre social de métier) et le style (les retouches et les apports de chacun pour s'affranchir des contraintes génériques) et qui sont la source du développement à la fois des individus, des collectifs et du genre professionnel.

Il faut souligner l'importance du rôle du genre professionnel comme guide pratique pour les activités de chacun, des conduites à tenir disponibles pour l'activité en cours qui permettent au sujet de se mesurer au réel. « Cet intercalaire social n'est pas seulement une contrainte » mais aussi une ressource. Cet intercalaire « en définissant les frontières » de ce qui doit se faire ou ne pas se faire met à l'épreuve le sujet qui, sollicité, peut déployer son style personnel. De cette façon, le style transforme le genre par la voie de son développement. (Clot, 1999b). C'est ce que nous montre la situation que nous venons d'analyser.

Tableau 5: Récapitulatif de l'analyse de l'extrait " à la limite de la légalité"

Récit	A la limite de la légalité (...)
Style	L. K. : Pour régler ce problème (...) parmi ces actions, c'est la création de filiales (...) ministère des transports nous a signifié que cet acte est heu, illégal (...) nous avons quand même créé ces filiales pour réduire le maximum possible le surplus dont souffrait l'entreprise dans le temps. (...) et puis, le ministère n'était pas d'accord, il ne nous a jamais pardonné cet acte de gestion, (...) lorsque j'avais exposé mon cas, il y a un juriste qui a demandé la parole : « écoutez monsieur, ce que vous avez fait est illégal » (rire). Par contre, les gestionnaires ont tous applaudi... (rires)
Genre	Entreprise publique avec une gestion centralisée Aucune possibilité légale de mener des actions liées aux problèmes des sureffectifs.
Développement du genre (stylisation)	Filialisation comme mode de gestion, promulgation des textes, partenariat, multiplication des modes de gestion Programme de formation/ reconversion

1.1.5.4. Quatrième situation : Une fonction « confinée », du lapsus à l'attribut de la fonction

Dans cette séquence du récit réalisé de Z. D., qui se situe au début de l'entretien, ce dernier met en avant le bénéfice qu'il a tiré du mandat syndical qu'il a effectué en parallèle à sa mission de cadre. Seulement, cet axe de responsabilité qui lui était confié est qualifié de « confinée », ce qui paraît, au premier abord, comme un lapsus.

Récit Z. D.

1. Dr. I. L. C. : Vous avez été directement recruté comme DRH ?

2. Z. D. : Non, dans la formation. Donc, j'étais responsable du service de la formation qui est également une activité extrêmement importante qui est marquée par des échanges importants avec les gens, avec les cadres, avec les étudiants... et même avec le milieu ouvrier, surtout avec le milieu ouvrier. Donc, si vous voulez, c'est pour cette xxx ce milieu là que je me suis forgé un petit peu ma conception de la gestion, surtout dans ce domaine de la gestion des ressources humaines. Donc, dans la même entreprise qui était la SNMETAL, j'ai // exercé également dans le domaine du personnel. Donc, si vous voulez, j'ai essayé d'embrasser un petit peu toute l'activité de la fonction. Donc, j'ai exercé donc en qualité de responsable du personnel jusqu'à la restructuration de l'entreprise qui est intervenue en 82. Entre-temps, entre-temps, j'ai effectué un mandat syndical. Donc, vous voyez un petit peu, disons, la richesse dans un sens dont j'ai pu disposer pour pouvoir accomplir par la suite, disons, les tâches inhérentes à la fonction et à la responsabilité en matière de ressources humaines et donc, le mandat syndical en lui-même. A l'époque, c'était la GSE (gestion socialiste des entreprises). J'étais donc président de l'assemblée des travailleurs de mon unité et cela m'a fourni quand même une expérience extrêmement importante dans la mesure où ça me permettait de connaître un petit peu les préoccupations des **ouvriers**, les préoccupations des **cadres**, les préoccupations des salariés d'une manière générale en dehors, si vous voulez, de l'axe de responsabilité donc qui m'était confiné de par ma situation de cadre. Donc, si vous voulez, j'ai eu le loisir de **goûter** un petit peu à l'ensemble des avis, l'ensemble des mentalités, si vous voulez.

Il commence par le souligner lui-même lors de l'autoconfrontation simple, comme on le voit dans l'extrait qui suit.

ACS : Z. D.

3. Dr I.L.C. : Vous voulez réagir sur le mot confiné ?

4. Z. D.: Le mot confiné ? Oui, oui, effectivement, c'est un lapsus (sourire) han, le plus correct, c'est de dire qui m'a été confié. Donc, effectivement, la fonction ressource humaine était confinée dans un certain espace. Donc, je crois que c'est très significatif...

5. Dr I.L.C. : Significatif de la réalité de la fonction ou de la réalité des cadres qui étaient **chargés** de cette fonction ?

6. Z. D.: De la réalité de la fonction d'une manière générale parce que bon, comme je le disais tout à l'heure, même si on développe des discours assez intéressant sur la fonction etc....comme quoi, cette fonction là, c'est elle qui va sauver l'entreprise. Mais dans la **réalité**, elle est **confinée**, elle est **confinée**, donc c'est le mot↓ (rire).

7. Dr I.L.C. : C'est le mot finalement, d'accord, on le garde dans l'enregistrement avec le commentaire.

Dans cet échange avec le chercheur, Z. D. parle de lapsus puis se ravise pour finalement expliquer que la fonction elle-même était confinée dans un « certain espace » et que la réalité de la fonction sur le terrain est loin des discours que l'on développe. « Dans la réalité, elle est confinée, elle est confinée, c'est le mot ».

À partir de ce mot « confinée », identifié par Z. D. comme un lapsus qu'il corrige, puis recorrige en rejetant le lapsus ; il maintient que sa fonction de DRH est effectivement confinée. C'est l'activité empêchée refoulée, « logée » en attente dans l'inconscient de Z. D, qui se présente à sa conscience. Il la verbalise dans un lapsus. L'activité empêchée est une partie du réel de l'activité.

L'activité réalisée n'est que la partie visible du réel de l'activité. Il y a une lutte, un conflit entre plusieurs possibilités, le réalisé n'est que la possibilité qui a vaincu. « Le comportement est un système de réactions qui ont vaincu », disait Vygotski (Vygotski 1925/1994, p. 35 à 47). Donc, le réel de l'activité, c'est aussi « ce qui ne se fait pas, c'est-à-dire, ce que l'on cherche à faire sans y parvenir, ce que l'on aurait voulu ou pu faire, ce que l'on pense pouvoir faire ailleurs : l'activité empêchée, contrariée, non réalisée ». (Clot 2001a)

Qu'elle soit empêchée ne signifie pas pour autant qu'elle n'existe plus ; elle ne s'exprime pas dans l'action mais elle peut réapparaître. Refoulée dans l'inconscient parce que vaincue, elle peut émerger car ce qui est « inconscient est potentiellement conscient » (Vygotski, 1930/1995, p. 37-52).

Elle peut se réaliser dans le langage, dans le mot. Ici, dans un lapsus, Z. D. empêché de faire son travail comme il le conçoit « gérer les ressources humaines de l'entreprise » par une division du travail qui le « confinait », la tâche de « gérer les conflits de travail seulement », faire « le pompier ». ZD s'est investi dans un mandat syndical qui lui donne accès aux préoccupations des travailleurs, il semble apprécier la période de cette activité : « j'ai eu le loisir de goûter un petit peu à l'ensemble des avis, l'ensemble des mentalités ». C'est en relatant cette expérience syndicale que sa mission de DRH devient « confinée » et pas « confiée », l'activité empêchée, ce qu'il voulait faire de sa mission de gestion des ressources humaines (ma conception de GRH, formation, contact avec les ouvriers...), refoulée dans l'inconscient, mais présente. Elle est verbalisée par un lapsus, prend un caractère conscient et une place dans la suite du dialogue entre professionnels. (Vygotski, 1930/1995, p. 37-52).

ACC : Z. D. / BK

23. B. K. : (...) spécificités↑ de l'entreprise dans laquelle on œuvre, ça dépend de la mentalité↑ à laquelle vous avez à faire et ça dépend du **capital expérience** que vous avez déjà vécu. C'est les 3 éléments fondamentaux, le quatrième, et qui n'est pas des moindres↑, c'est justement le **caractère** de ce DRH et de **sa personnalité**.

24. Dr. I. L. C. : Hum, oui.

25. B. K. : Et c'est très important↑.

26. Z. D. : Oui.

27. B. K. : **Voilà.**

28. Z. D. : Heu, pour revenir un peu dans le même sillage, hein, le monde de la métallurgie, c'est vrai, c'est un monde **très** :: fortement marqué par la présence syndicale, donc par la contestation, la revendication etc. C'est un peu à l'image des cheminots, à l'image des, des dockers, des etc.

29. B. K. : Des sidérurgistes.

30. Z. D. : Des sidérurgistes, **parce que** c'est un métier très dur, **extrêmement** dur, heu, donc les gens, leur mentalité est un peu assise sur cette dureté, donc le, heu...
31. Dr. I. L. C. : Hum.
32. Z. D. : Donc, si vous voulez, les responsables, les premiers responsables heu des entreprises **perçoivent** cette fonction là comme étant une fonction de, de sauvetage↓ « ouala » (ou bien, en arabe) le, le, « gaal ana » (disons moi, en arabe), j'ai un DRH, il faut qu'il s'occupe de ces conflits etc. Donc, **on la confîne**, hein, dans cet, si vous voulez, ha, **c'est le mot « makach »** (c'est fini, en arabe), on la confîne principalement dans ce contexte là↓.
33. Dr. I. L. C. : Dans ce rôle là !
34. Z. D. : Dans ce rôle là↑. C'est peut être un peu, heu, même↑ la mentalité des gestionnaires↓ etc. eux-mêmes. Elle est **marquée** par, heu, ces conflits, ces difficultés et c'est pour cela **effectivement**, en présence d'un **syndicat** très fort↑, on préfère opposer les DRH qui agissent, peut être 80 %, qui met 80 % de son poids pour ça↓. Donc, pour le **reste** des activités etc, « gaal khalina, andna »↓ (disons, laisse tomber, nous avons, en arabe), les appros, les finances etc. C'est pas la peine, « khalih houa yédi iatmahan m'aa » (laisse le prendre ça, qu'il se débrouille avec, en arabe). Je crois que ça résume un peu ça, c'est **vrai**.
35. Dr. I. L. C. : Hum.
36. Z. D. : Bon, vous prenez par exemple un autre type d'entreprise, ou une entreprise d'engineering, par exemple↑, heu, c'est **complètement** différent. Vous avez affaire à des cadres, des ingénieurs ou des architectes etc. La relation est autre, n'est pas du tout la même, elle est différente. Donc, la fonction ressources humaines est une fonction beaucoup plus tournée vers le développement, vers la formation, vers la, la compétitivité etc. qu'autre chose.
37. Dr. I. L. C. : Hum.
38. B. K. : Je crois que c'est un peu ça.
39. Z. D. : C'est un peu ça.
40. B. K. : C'est parce que, quand vous dites qu'elle a été confinée, parfois on met le DRH↑ face à des problèmes↑ que le manager **principal** ne peut pas résoudre ou, sinon, le collectif de cadres dirigeants heu, chacun s'en lave les mains et c'est au **DRH** de régler le problème.
41. Z. D. : C'est ça.
42. B. K. : Par contre, lorsqu'il y a des décisions à prendre et qui sont importantes pour **l'entreprise**, le DRH, parfois, on ne le fait pas participer↓.

43. Z. D. : Parfois, oui.
44. B. K. : D'accord, parfois, je dis parfois, je ne dis pas tous les jours, d'accord. Donc, c'est ça ce qui fait qu'on dit que la fonction est un petit peu confinée. Mais lorsque l'on **s'impose**, lorsque **on impose** son idée, **on impose sa méthode de travail**.
45. Z. D. : Sa vision des choses.
46. B. K. : Sa vision des choses, son analyse et ses études. Donc, on...
47. Dr. I. L. C. : Et on prend les missions qui nous ont été confiées !
48. B. K. : On prend les missions qui nous ont été confiées, voilà donc exactement.
49. Z. D. : Oui, **confiées**.

Ce débat sans conflits et sans aspérités que nous livre l'autoconfrontation croisée de Z. D. et B. K., qui sont d'accord sur tout, est riche en informations sur la fonction. Que la fonction soit confinée n'est pas contesté par BK qui l'explique d'abord par le parcours de ZD, en particulier son passage par le syndicalisme : « non, heu, le fait d'être confiné de, de, de son emploi « ouala » (ou, en arabe) de son poste, quand on a été heu, comment dirai-je, de l'autre côté de la barrière, ça ne fait que, je dirai, stimuler davantage pour essayer de trouver donc des solutions aux, des solutions d'abord à l'amiable, parce que on a vécu les deux situations. On a vécu la situation en tant qu'employeur et on a vécu la situation en tant que syndicat (...). Donc, là, on a, on a parfois les deux visions de la chose » (2 et 4)

Il énumère les points fondamentaux de la fonction qui sont la nature du secteur d'activité, certains sont plus durs que d'autres. L'expérience vécue du DRH, les mentalités dominantes que le DRH aura à gérer, à affronter et, enfin, la personnalité du DRH (6 à 27).

Mais Z. D. précise mieux son idée (28) en spécifiant que les premiers responsables de l'entreprise sont à l'origine du confinement de la fonction en la considérant comme une fonction de « sauvetage », de gestion des conflits : « les premiers responsables, heu, des entreprises perçoivent cette fonction là comme étant une fonction de, de sauvetage « ouala » (ou bien, en arabe) le, le, « gaal ana » (disons moi, en arabe), j'ai un DRH, il faut qu'il s'occupe de ces conflits etc. Donc, on la confine hein dans cet, si vous voulez, ha, c'est le mot « makach » (c'est fini, en arabe), on la confine principalement dans ce contexte là ». Par ailleurs, eux-mêmes s'identifient souvent aux « pompiers », qu'ils doivent agir avant que le feu ne se déclare et « ramener l'extincteur ».

Il ajoute que 80 % de l'activité du DRH est orientée vers la gestion des conflits (32 à 40) : «C'est peut être un peu heu, même la mentalité des gestionnaires etc., eux-mêmes. Elle est marquée par heu, ces conflits, ces difficultés et c'est pour cela, effectivement, en présence d'un syndicat très fort, on préfère opposer les DRH qui agissent, peut être 80 %, qui met 80 % de son poids pour ça. Donc, pour le reste des activités etc... « gaal khalina andna » (disons laisse tomber nous avons, en arabe), les appros, les finances etc... c'est pas la peine, « khalih houa yédi iatmahan m'aa » (laisse le prendre ça qu'il se débrouille avec, en arabe). Je crois que ça résume un peu ça, c'est vrai ». (34)

Cette séquence donne une visibilité de ce qui est fait aux cadres DRH par l'organisation du travail qui les met à l'étroit, les confine dans le seul rôle de gestionnaire des conflits collectifs ou individuels du travail. Le refus de l'organisation de leur laisser prendre leurs responsabilités dans les missions qui leur sont théoriquement confiées et qui alimentent le « discours intéressant » sur la gestion des ressources humaines, c'est « être responsables sans responsabilité effective » (Clot, 1999d). Le discours invite les cadres à l'initiative, l'organisation, les renvoie, les re-cadre dans le rôle « de pompier ». C'est là une des nouvelles dissociations décrites par Clot : « l'équivoque appel à l'initiative à la fois convoquée et répudiée ». (Clot 2001b, p 12)

A la fin de l'échange, il se précise qu'ils doivent revendiquer et se battre pour prendre les missions que leur fonction leur « confie ». Les conflits individuels ou collectifs de travail en font partie mais pas seulement.

Tableau 6: Récapitulatif de l'analyse de l'extrait "une fonction confinée"

Récit	l'axe de responsabilité donc qui m'était confiné de part ma situation de cadre.
Autoconfrontation croisée	ACS (4) Le mot confiné, oui, oui, effectivement, c'est un lapsus (sourire). La fonction ressource humaine était confinée dans un certain espace, donc je crois que c'est très significatif... (6) la réalité, elle est confinée, elle est confinée, donc c'est le mot (rire).
Zone potentielle de développement	Lapsus, inconscient, conscience activité empêchée qui se réalise dans le langage
Développement	ACC Prise de conscience (28) les premiers responsables, heu, des entreprises perçoivent cette fonction là comme étant une fonction de, de sauvetage (...). J'ai un DRH, il faut qu'il s'occupe de ces conflits etc. Donc, on la confine, hein, dans cet, si vous voulez, ha, c'est le mot « makach » (c'est fini, en arabe), on la confine principalement dans ce contexte là ». (34) «C'est peut être un peu, heu, même la mentalité des gestionnaires etc. eux-mêmes, elle est marquée par heu, ces conflits, ces difficultés et c'est pour cela effectivement, en présence d'un syndicat très fort, on préfère opposer les DRH (...). Je crois que ça résume un peu ça, c'est vrai ».

1.1.5.5. Cinquième situation : l'exercice de gestion

C'est la transformation de l'expérience vécue de L. K., lors de la mise en place d'un dispositif pour la résolution d'un problème de sureffectif dans son entreprise, en un outil pédagogique pour la formation des DRH que nous retrace la situation suivante :

Récit L. K.

1. L. K. : Non, le syndicat "**igoul-lek**" (vous dit, en arabe) d'abord, il n'est pas question de priver un cheminot de son emploi↑, ça c'est ...on a été d'accord↓. Donc, on a dit oui, on ne privera **jamais** un cheminot de son emploi, alors on continuait notre opération. Nous avons commencé notre opération sans, sans pour cela aller jusqu'à ::: licencier quelqu'un, **donc** le priver de son emploi. Mais le fait de ne pas remplacer, c'est un problème de **l'entreprise**, c'est l'entreprise qui va gérer la difficulté, le travailleur est parti, il est parti, (...). Le licenciement pour moi, c'est lorsqu'on met fin à la relation de travail d'un individu sans son consentement↑ eh, eh...une décision unilatérale, ça n'a pas été le cas du tout. Tous ceux qui sont partis, bon, nous ne les avons pas remplacés et maintenant nous nous sommes débrouillés à travers la reconversion, le redéploiement, la formation, à remplacer (...). Nous avons commencé, la première des choses, c'était **d'abord** de mettre en place un **système d'information fiable**. C'était **extrêmement** important, un système d'information sociale, parce qu'il y avait absolument **rien**↑, sur ce plan là (...). Nous avons hérité d'une pyramide des qualifications **complètement** inversée, donc où il y a beaucoup plus de, de, de grades de maîtrise que d'exécution (...). On n'avait plus de pyramide des qualifications et, et là, c'était le, le résultat↑ des promotions déguisées↓. Donc, on a un agent d'exécution qui rentre aujourd'hui, au bout de 2 ou 3 ans, il se retrouve maîtrise ↓(...). Là, également, il fallait faire↑ **quelque chose** donc, c'est un autre problème↓, un autre problème↑ qui est ajouté au problème de sureffectif. En fin de compte, on avait pas 3000 agents en sureffectif uniquement ; on avait 3000 agents en surplus↑ mais on avait 700 à 800 agents en moins↓ (...). Et la, la troisième contrainte, **c'est** le fait que les agents d'exécution se trouvent classés↑ à un niveau **maîtrise**, donc avec un **statut de maîtrise** et donc, on avait un déficit au niveau de l'exécution extrêmement important↑. Il fallait donc gérer tout cela dans le cadre de ce plan social et, et on avait commencé par d'abord

former une bonne partie de la maîtrise, du personnel de maîtrise (...). Bon, il n'avait pas accepté le fait qu'à l'issue d'une formation↑, il n'y aurait pas de promotion↓. Vous savez, j'avais expliqué que je vais les former parce que là où ils sont, ils n'apportent absolument rien et leur place est au niveau de l'exécution. Comme↑ on ne peut pas rétrograder, parce que c'est nous qui les avons promus↑, (...) on va essayer de combler cet écart à travers la formation. Une partie, je voulais le faire à travers la formation, l'autre partie, je voulais le, le, le l'envoyer, le redéployer vers les filiales.

Dans une longue introduction, L. K. nous décrit le dispositif qu'il va mettre en place pour renouveler l'équipement, résorber le sureffectif, former des agents, en redéployer d'autres... C'est à la suite d'une demande de ligne de crédit à la banque mondiale pour le renouvellement des équipements de l'entreprise que les problèmes sont apparus. Puis, il nous raconte comment il va le mettre en pratique en prenant l'exemple du poste d'aiguillage.

2. L. K. : C'est un besoin en formation eh, c'est un besoin en personnel. Par exemple, au niveau de des postes d'aiguillage, on avait constaté que de Oued Smar, Gué de Constantine jusqu'à Alger, il y a six postes d'aiguillage "ouela" (ou alors, en arabe) sept. Sur les six postes d'aiguillage, il doit y avoir :: 4, 6 agents. Ça, c'est lorsqu'on fait le calcul d'effectif, on sort avec 4, 6 agents. Et comme on avait négocié serré avec le syndicat, donc on a maintenu 4 personnes lorsqu'il s'agit de travail posté 3x8, 3x8. On affecte 4 personnes, un pour les congés, les maladies, blessures de services, la formation↓ etc. Donc, on avait constaté que sur les 6 par exemple, on doit avoir 24 agents. Il n'y avait ce jour là↑ que 12, c'est ça le déficit du personnel de terrain, et les 12 autres ont été promus, ils font donc autre chose. Ils le font très mal parce qu'ils n'ont pas la qualification mais ils ne sont plus là, ils n'acceptent pas de travailler au niveau des postes d'aiguillage, même si on leur maintenait le même salaire. Et là, également, il n'y avait pas... C'était difficile. La seule solution, c'était de recruter parce qu'il y a pas de personnel **en dessous** de l'exécution. Donc, nous avons opté pour l'acquisition d'une nouvelle technologie qui se substitue à la main d'œuvre au lieu de recruter 12 personnes. On n'avait pas de quoi les payer, c'est vrai que le ministère eh, eh, eh, eh a suspendu la, a réduit la subvention accordée à l'entreprise↑. C'était même pas une subvention, c'était pas un **don**, c'était une subvention pour obligation de service public. Donc, c'était parce qu'il nous imposait des tarifs,

donc il fallait qu'il donne l'accord, qu'il accorde l'écart, le manque à gagner. Donc, pour le, le, le...j'ai dit l'exemple de l'aiguillage. Il y a d'autres exemples également de... de technologie qui se substitue à la main-d'œuvre. Donc, on a fait appel à un... un consultant pour **acquérir le nouvel équipement qui s'appelle le bloc automatique lumineux**, et le bloc automatique lumineux, c'est un poste de commande, un pupitre↑. On peut commander, on peut aiguiller le train sur 6 gares à travers le poste de commande.

3. Dr I.L.C: Ça vous évite de recruter 12 personnes ?

4. L. K : Non seulement ça nous évite de recruter 12 personnes↑, mais on se retrouve avec un autre problème, c'est qu'on se retrouve avec 12...

5. Dr I.L.C: Qu'il faut aiguiller.

6. L. K : Qu'il faut aiguiller (rires). Voilà, nous avions 12 en déficit et maintenant nous avons 12 en plus. Pourquoi ? Parce que le poste d'aiguillage↑, le bloc automatique lumineux↓ nécessite une seule personne, il y a un seul poste qui nécessite la même chose, 3 ou 4 agents, il fait 3 x 8 en principe en période normale. Et donc, ce n'est même pas parmi ce personnel qu'on doit puiser les opérateurs sur bloc automatique lumineux, parce que c'est un niveau de qualification plus élevé↑, **beaucoup**↑ plus élevé. C'est le niveau technicien, technicien supérieur. Donc, on a été obligé également de trouver une solution pour les 12 agents↓. Pour ces 12 agents↑, c'était très facile donc, on n'a fourni aucun effort. Je vous parle d'un exemple, il y a plusieurs exemples de ce genre là en matière d'acquisition technologique. Nous avons acquis une nouvelle technologie, celle qui consiste à ne plus installer du rail, mais du long rail soudé. Ça nécessite également très peu, la suppression **carrément** du personnel chargé de la surveillance↑ de la voie pour éviter la contraction et la dilatation etc. et plusieurs autres exemples de ce genre là. Mais je reste, par exemple, au niveau de l'aiguillage, c'est valable pour tous les autres cas : les 12 autres, parce qu'on devait faire également faire occuper des postes ::, le poste de contrôleur train. Or, le poste de contrôleur de train, c'est un poste euh, euh, il y a **beaucoup trop** d'indemnités. Quand je dis trop, parce que c'est trop, c'est **vrai**.

7. Dr I.L.C : Parce qu'ils sont sur la route?

8. L. K : Voilà, c'est des roulants. A partir du moment où on monte sur un train, nous avons, on peut multiplier son salaire par deux, sinon plus, plus, à travers le système indemnitaire qui est **extrêmement** important et même le système de stimulation. Donc, le fait que ces individus là allaient monter sur un train, et monter sur un train au niveau du chemin de fer veut dire

beaucoup de choses et avoir un salaire assez important, du conducteur jusqu'au contrôleur, jusqu'à l'agent de, de, de queue etc..., conducteur de queue etc, eh, eh, eh... Donc, la stimulation était à ce niveau là. Donc, ils ont tout fait pour suivre un cycle de form..., de reconversion, et pour apprendre, et tout le monde a réussi avec de bonnes notes, avec **d'excellentes** appréciations. Par contre, au niveau d'autres opérations de reconversion, ça a nécessité beaucoup plus d'efforts pour convaincre les gens, les formations un peu plus **serrées** etc. Mais ça nous a permis quand même↑ d'éviter, non seulement d'éviter le recrutement de personnel↓ pour le contrôle train mais également d'absorber un surplus qui est dû à l'acquisition de nouvelles technologies dont l'objectif était **d'éviter** le recrutement. En fin de compte, on s'est retrouvé avec non seulement,/ on a évité le recrutement, mais on a évité certes le recrutement mais on a eu quand même 12 personnes en plus.

Le dispositif mis en place pour résoudre le problème consiste en : l'identification des dysfonctionnements ayant conduit au sureffectif, la mise en place d'un système d'information sociale fiable, l'identification et la mise en place des mécanisme de gestion qui vont permettre de résorber le sureffectif sans recourir au licenciement, l'identification des besoins en formation, la création de filiales, le redéploiement, la reconversion, le non remplacement des départs, l'interdiction de recrutement externe (1).

Il applique le dispositif dans l'entreprise et donne l'exemple du poste d'aiguillage en (2). C'est un enchaînement qui donne à voir toutes les facettes de la fonction de DRH : l'identification du problème pour 6 postes d'aiguillage où, seulement, 12 agents sont opérationnels sur les 24 prévus, l'autre moitié ayant été promue. Le calcul des effectifs débouche sur l'obligation de recruter 12 personnes, le dispositif interdit le recours au marché extérieur de l'emploi, donc le choix de la solution technologique s'impose mais il en résulte 12 personnes en pléthore qui ne doivent pas être licenciées. Un véritable exercice de gestion qui va devenir l'exemple type enseigné dans les formations dispensées aux gestionnaires et aux syndicalistes.

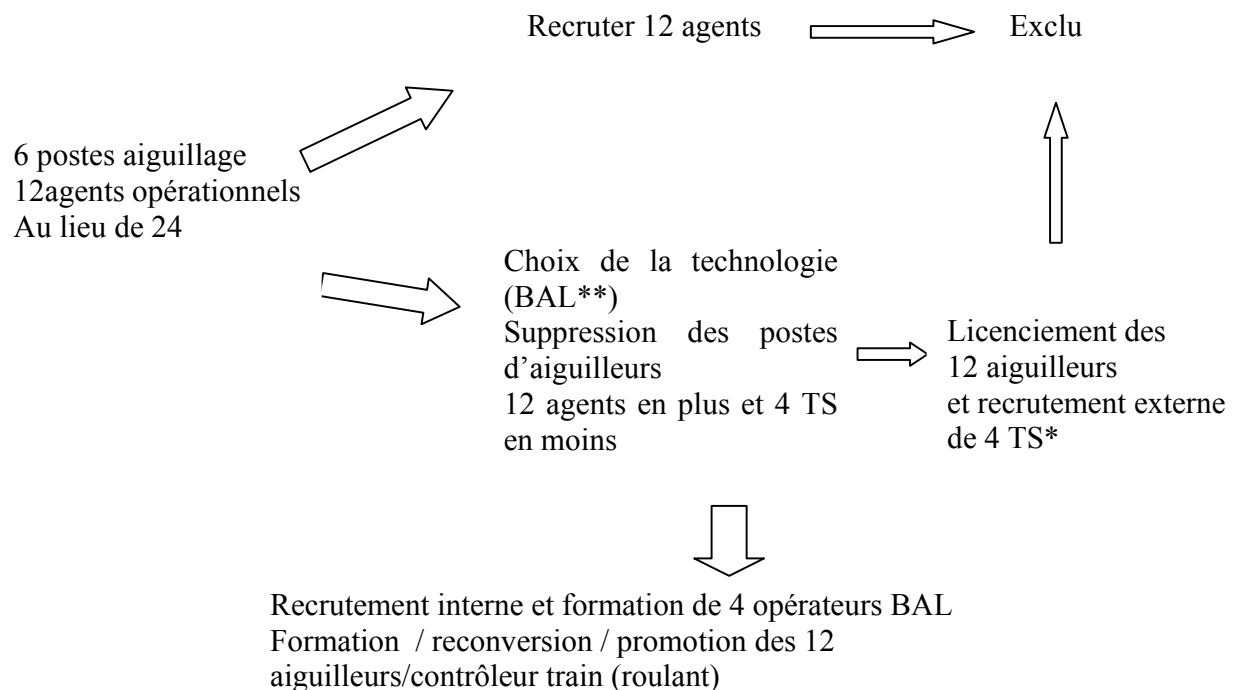


Schéma 5: Application du dispositif au poste aiguillage

*TS : Technicien Supérieur

**BAL : Bloc Automatique Lumineux

ACC : BK / LK

3. Dr. I. L. C. : C'est un véritable exercice de, de gestion ?

4. B. K. : Oui. **Bien sûr**, bien sûr↓.

Plus loin, dans l'autoconfrontation, B. K. qualifie les solutions qui sont trouvées par le DRH comme les « astuces » qu'il faut inventer sur le terrain, au moment qu'il faut pour répondre à la situation du moment. Il cite un exemple de sa propre expérience.

4. Dr. I. L. C. : (...)

5. B. K. : La pratique↑ du DRH, c'est de **trouver sur le terrain l'astuce** qu'il faut, au moment **qu'il faut, à la situation** devant laquelle il est confronté.

6. L. K. : Hum avec le moindre coût ::.

7. B. K. : Avec l'incidence financière qui va avec↑.
8. Dr. I. L. C. : Hum, et depuis que vous êtes à la DRH, c'est l'astuce, en matière d'astuce, est ce qu'il y a une situation similaire où il fallait trouver le truc qui permet de gérer un problème sans qu'il y est des mécontentements finalement, parce que c'est ça aussi l'objectif du DRH ?
9. B. K. : A INFRAFER↑ ?
10. Dr. I. L. C. : Oui.
11. B. K. : Oui, quelque part, un petit... Donc, c'est justement, on a parlé de la soudure, on s'est contenté, parce que ça se faisait carrément, je dirai, de moyen, carrément donc, de collage de, de, de rail, maintenant il se fait avec une soudure alumino – thermique.
12. Dr. I. L. C. : Humm...
13. B. K. : Donc, il y a, il y a des équipements appropriés pour ça et les éléments↑ qui sont en surplus pour les gens qui opéraient auparavant manuellement sont affectés à d'autres postes.
14. Dr. I. L. C. : Avec une formation ?
15. B. K. : Parfois, avec une formation, sinon↑ de **reconversion** vers d'autres postes carrément heu, heu, de, de, de poseur voies ou d'aide-poseur voies, parce que nous, au niveau de l'INFRAFER, nous avons **l'aide-poseur** voies et le poseur voies.
16. Dr. I. L. C. : Humm...
17. B. K. : Donc, et c'est eux qui font ce genre de travail sur le plan de, de, du réseau ferroviaire, c'est-à-dire sur la pose de la voie nouvelle ou le renouvellement de voie↓.
18. Dr. I. L. C. : Et c'est devenu, heu, une véritable leçon de gestion qui est utilisée dans la formation des DRH ?
19. L. K. : Tout à fait heu, heu, et bien sûr, l'avantage d'acquérir de l'expérience, et l'expérience n'est valable que lorsqu'elle est, elle est transmise aux autres, lorsque, lorsqu'elle est, lorsque les autres collègues arrivent à connaître une expérience dans le domaine du soudage ou dans le domaine de l'aiguillage. Mais, bon, au niveau d'autres entreprises, on peut faire la même chose↑ au niveau du métier qu'on développe. Le plus important, c'est ce que, par exemple, maintenant dans les animations de, de, de l'aiguillage, **c'est un exercice** heu, **complet et complexe**, c'est-à-dire là où **toutes les sous fonctions** de la GRH. Il y a le recrutement↓, parce que on doit recruter, interne ou externe, on doit recruter un opérateur sur bloc automatique lumineux. Tu as dit tout à l'heure 1 c'est 4 parce qu'ils font le roulement, la

sélection ; il faut trouver les personnes qu'il faut, il y a également l'analyse du travail parce qu'il faut un nouveau poste pour, on a créé un nouveau poste.

20. Dr. I. L. C. : Oui !

21. L. K. : Il faut **une nouvelle** nomenclature parce que le poste d'aiguillage doit être supprimé de la nomenclature des emplois. Il faut également de, on parle également de la rémunération parce qu'il faut classer, ranger↑, d'abord **peser** le nouveau poste d'emploi et puis le ranger dans la classification des postes, de la grille des salaires.

22. Dr. I. L. C. : Hum.

23. L. K. : Il faut également, on parle également de la formation, parce que si le personnel qui...qui doit être déployé nécessite peut être une formation, il faut évaluer également les compétences de l'individu pour savoir quel est le manque à gagner, le manque en matière de formation. / C'est un exercice **complet** qui dure toute une journée, qu'il y a même un peu de mathématique sur les nombres lorsque je dis, par exemple, c'est, c'est, c'est un exercice **passionnant**. Lorsque je le donne à chaque fois, les gens sont vraiment très contents. Lorsque je dis voilà↑, **maintenant**↑, nous nous retrouvons avec un surplus↑,

24. Dr. I. L. C. : Hum

25. L. K. : Tout le monde↑ me dit oui. Un surplus de combien ↑? Tout le monde↑ me dit 8 (rires). Pourquoi↑ ? **Parce que** ils savent pertinemment qu'on a besoin de 4 opérateurs sur le bloc automatique lumineux.

26. Dr. I. L. C. : Hum.

27. L. K. : Ils font le travail posté. Aux chemins de fer, il y a une méthode de calcul " n'lgaou " (on trouve, en arabe) 4, 6 ; " **n'dabzou** " (on se dispute, en arabe) avec le syndicat. " Houma ygoulou n'talouha↑ " (eux nous disent on augmente à, en arabe) 5 ; " ou h'na n'goulou n'habtouha↑ " (et nous, nous disons on diminue, en arabe) 4. On est arrivé " n'habtouha " (à la diminuer, en arabe) à 4, alors↑ ils voulaient 8. " N'goul el'houm " (je leur dis, en arabe) qui dit mieux↑ ? Et puis, ils n'arrivent pas à savoir tout de suite que les aiguilleurs n'ont pas le niveau de qualification requis pour occuper le poste d'opérateur.

28. B. K. : D'opérateur, « haih » (oui, en arabe).

29. L. K. : Donc, rares sont ceux qui me disent « **dans le cas où les aiguilleurs n'ont pas le niveau de qualification consistant**↑, nous avons↓ 12 en surplus et un déficit de 4 ».

30. B. K. : « Haih, haih » (oui, en arabe)

31. L. K. : Vous savez, nous avons réglé le problème↑, nous en avons créé deux : un surplus↑ de 12 et un déficit↓ de **4** au niveau de, de, de.....
32. Dr. I. L. C. : Est-ce que y en a qui proposent d'autres solutions ?
33. L. K. : C'est à dire !
34. Dr. I. L. C. : Par rapport à celle que vous avez appliquée à la ...
35. L. K. : Ah oui !
36. Dr. I. L. C. : Y en a qui trouvent d'autres solutions ?
37. L. K. : Oui.
38. Dr. I. L. C. : Par exemple !
39. L. K. : Parce que nous avons associé le syndicat, nous l'avons associé, pas dans la gestion, nous l'avons associé dans la solution à des problèmes, ils **doivent** également, ils doivent faire des propositions↓, ils doivent faire des **propositions** pour régler des problèmes. C'était clair mais, mais pour les aiguilleurs, nous allons faire l'exception, nous allons recruter (rires).
40. Dr. I. L. C. : D'accord.
41. L. K. : Je prends le syndicat, heu, heu, heu, la hiérarchie, c'est important↑ : il y a le **syndicat**, il y a le **gestionnaire des ressources humaines**,
42. Dr. I. L. C. : Hum.
43. L. K. : Il y a la hiérarchie↑. Lorsque je dis l'autre hiérarchie, ce sont, c'est la hiérarchie fonctionnelle et opérationnelle, **métier** d'aiguillage↑, métier soudure↓. " Houma "↑ (eux, en arabe), ils ne sont pas **tellement**↑, d'une manière générale↓ hein, ils sont pas **tellement chauds** quant à l'acquisition d'une nouvelle technologie↓, hein, ça fait travailler beaucoup plus. C'est vraiment↑, parce qu'il faut créer de nouveaux postes↓, lorsqu'il faut créer un nouveau, le poste de DRH n'est qu'animateur↑,
44. Dr. I. L. C. : Hum.
45. L. K. : Monsieur B. K. n'a pas **la compétence** pour dire " hadak " (celui là, en arabe) est un **bon soudeur ou non**, c'est à son chef de le dire, et donc, il va l'associer " f'hamt " (tu as compris, en arabe). **Il va l'associer** lorsqu'il, lorsque monsieur B. K. fait appel aux responsables des soudeurs, « igoulou r'ham oualdik » (il lui diront que la paix soit sur tes parents, en arabe). C'est pas son problème, c'est un problème de DRH, moi j'ai d'autres chats à fouetter↓. Moi je dois, moi je dois faire de la soudure↑, c'est à dire que GRH fonction partagée n'est pas encore, jusqu'à maintenant, parce que cette semaine, la semaine passée, j'ai

été avec des responsables fonctionnels et opérationnels au niveau d'entreprises ; ils n'arrivent pas encore à bien connaître le partage de la fonction des ressources humaines. **Ils n'aiment pas**, pourquoi ↑ ? Parce que ça leur prend beaucoup de temps↓ et, selon eux, ça les **écarte**, ça **les éloigne** de leur mission **principale** parce qu'ils se **considèrent** comme des **techniciens**, alors que **non** : ils sont des **gestionnaires**, les gestionnaires de, de, de la production " ouala " (ou alors, en arabe) de la maintenance au niveau de l'INFRAFER↓ sont **aussi** gestionnaires que monsieur B.K., ils sont gestionnaires↓. Maintenant↑, les **techniciens**↓, quels sont les techniciens↑ ? Ce sont ceux qui mettent la main **à la pâte**, ce sont ceux qui **réalisent**. " Houa " (lui, en arabe), il est non seulement technicien de formation↑ mais, en même temps, il a une responsabilité sociale entre guillemets↓, c'est à dire responsabilité de gestion des compétences. C'est lui qui doit se prononcer sur le, sur **les exigences**↑ d'un poste de travail donné, **pour que** monsieur B. K. qui anime↑ une équipe de, de, de, d'étude de poste heu, puisse avoir les informations nécessaires et concevoir un nouveau poste de travail↑, donc le **peser** par la suite en faisant appel à des analystes du travail ou à des analystes **formés** au niveau d'INFRAFER et de le, le, le **ranger** quelque part dans la grille des salaires, lui donner un salaire etc. Le syndicat, c'est le recrutement direct, parce que ça leur permet d'avoir beaucoup plus de voix (rires), électorales. Le, le, le, la hiérarchie↑ préfère plutôt le recrutement également mais pas pour les mêmes raisons que le syndicat. Le, le, le GRH, le DRH, c'est la **rationalisation** des ressources humaines et la **limitation** de la masse salariale, parce que les charges vont augmenter↑ au niveau de l'entreprise. Attention, elles ne vont pas, vont pas diminuer, surtout les premières années↑, parce qu'on acquiert un nouvel équipement, déjà l'investissement il coûte cher↑, on **gagne** sur la masse salariale mais au niveau des autres charges.

46. Dr. I. L. C. : Ça va augmenter !

47. L. K. : Les charges en matière de carburants, en matière d'entretien, en matière ...elles augmentent mais en matière de masse salariale, elle diminue. Le DRH, il a à juste titre et c'est de bonne guerre, il défend sa fonction↓, c'est celle qui consiste à maîtriser davantage la masse salariale et même si les charges augmentent d'une façon globale au niveau de l'entreprise, mais il y a un amortissement qui se fait tous les ans, et au bout d'un certain temps (...)

48. Dr. I. L. C. : Hum

Plus loin, ils ajoutent :

49. Dr. I. L. C. : C'est le fait de nous en avoir parlé, heu la première fois qui a fait émerger l'idée que c'était le **beau** cas à, à prendre ...
50. L. K. : (Rires). C'est toujours le meilleur cas (rires).
51. Dr. I. L. C. : C'est toujours le meilleur cas !
52. L. K. : Il y a d'autres cas↑ mais je vous cite toujours le meilleur hé...
53. Dr. I. L. C. : Hum.
54. B. K. : Hum.
55. L. K. : « Héh » (oui, en arabe), parce que...
56. Dr. I. L. C. : Et c'est une chose qui est maintenant structurée heu...
57. L. K. : Ah non, pas encore, pas au niveau de l'exigence du DRH.
58. Dr. I. L. C. : Non, au niveau, au niveau de l'utilisation du cas, du cas des aiguilleurs je parle !
59. L. K. : Ah, le cas des aiguilleurs. Ah, oui, tout à fait.
60. Dr. I. L. C. : Hein.
61. L. K. : C'est **complètement vraiment structuré**, il est **enrichi** pour en faire un cas pédagogique.
62. Dr. I. L. C. : Hum.
63. L. K. : Il prend suffisamment de temps mais↑ le problème du partage de la fonction est vécu par les DRH actuellement heu, de manière vraiment **aiguë**, aiguë. Ils n'arrivent pas, enfin, ils n'arrivent pas, malgré qu'ils essayent de convaincre, il y a une résistance de, de la part de la hiérarchie fonctionnelle et opérationnelle à s'impliquer complètement dans la gestion des compétences. Ils **croient** que c'est le DRH qui doit **tout** régler alors que↑ le DRH il a ses prérogatives. Il a ses prérogatives mais **il ne doit pas** les dépasser, parce que il n'a pas la compétence également pour les dépasser.

Lors de l'ACC à trois : L. K. / B. K. / D. Z.

64. L. K. : La meilleure façon peut-être, c'est de travailler à distance mais pas à l'intérieur.

65. Dr. I. L. C. : Et ça, ça ne se trouve pas :: à l'université. Là, tout ce que vous, heu, les conclusions et l'apprentissage↑, la vision du métier, les familles dans les entreprises, on ne l'apprend pas à l'université ?
66. L. K. : Non, non, non. Je vous ai expliqué la dernière fois, on s'est même **bagarré** avec un universitaire. Moi aussi je suis universitaire↓ mais je dis //
67. Dr. I. L. C. : Vous l'êtes **tous** en général.
68. L. K. : Oui, oui, on l'est tous en général. Mais il faut, il faut accepter le **fait** que l'université n'a pas apporté beaucoup à l'entreprise algérienne↓, comme l'entreprise algérienne également ne s'est pas beaucoup rapprochée de l'université. Il n'y a pas eu, il n'y a pas eu, heu, il commence à y avoir maintenant↑ timidement quelques rapprochements extrêmement importants, heu, c'est lors de, de, de, de, d'une journée d'étude, deux journées d'étude présidées par B. et L. à Oran, journée ressource humaine↑, là où on a parlé de, de rapport université, heu...
69. Z. D. : Entreprise héh (oui, en arabe).
70. L. K. : Entreprise. On leur a dit que les, les exemples de, de, d'entreprises, des expériences d'entreprise dans le cadre de leur situation, heu, les expériences sont des expériences qui appartiennent **uniquement** à ceux qui avaient des problèmes et qui, qui voulaient s'en sortir.
71. Dr. I. L. C. : Hum.
72. L. K. : Les questionnaires↑ d'une manière générale, du directeur général jusqu'au dernier des travailleurs, étaient dans des situations difficiles. Comme l'avait expliqué monsieur Z.D. tout à l'heure, comme l'avait expliqué monsieur B.K. la dernière fois, des situations très difficiles, mais si on fait, on peut faire appel aux connaissances qu'on a **acquises** à l'université, on n'apporte, on ne nous a rien apporté, on nous a jamais dit. Madame, tout à l'heure, avait parlé de **connaissances**, connaissances « madbouta » (exactes, en arabe) comme on dit, des connaissances, tout simplement des connaissances mais pas des solutions à des situations↑ **données**. Donc, on a vécu des situations données heu, on avait trouvé ou on avait essayé, nous, questionnaires de trouver **des solutions** à ces situations. Mais ces solutions là n'étaient pas, on ne les avait pas étudiées. C'était un petit peu le système D, c'était heu... Maintenant↑, il est important de **théoriser**↑ tout ça.
73. Z. D. : Je crois que...
74. Dr. I. L. C. : C'est ce que vous êtes en train de faire ?

75. L. K. : C'est ce que nous sommes en train de faire actuellement↑.

76. Z. D. : C'est dû un petit peu à la ::// à l'époque on avait plus besoin de :: d'administratif que d'autre chose (...)

Le chercheur repose la question de savoir ce que L. K. a fait de cette expérience, de cette leçon de gestion qui regroupe toutes les activités (les sous fonctions) de la gestion des ressources humaines (18).

L. K. décrit comment se fait le recrutement, la sélection, l'analyse du travail, le renouvellement de la nomenclature, la rémunération, la formation, l'évaluation des compétences et même les calculs mathématiques des effectifs. Il explique comment, de manière pédagogique et interactive, il fait faire l'exercice à des DRH en fonction en relevant les pièges tels que le problème posé par le manque de qualification des aiguilleurs pour occuper directement le poste de technicien bloc automatique lumineux, ou l'exigence de tenir compte de la politique de l'entreprise en matière de recrutement (ne pas recourir au marché extérieur de l'emploi). (19 à 23)

L'enseignement est interactif, alors le chercheur demande si d'autres solutions que les siennes sont proposées. La réponse est oui « mais ». En effet, elles sont le fait soit des syndicalistes, soit des hiérarchies opérationnelles qui préfèrent recruter mais chacun pour des raisons différentes. Les premiers pour élargir leur base, les seconds parce qu'ils redoutent, selon L. K., le recours aux nouvelles technologies qui bouleversent leurs habitudes, leur demandent beaucoup de travail pour la création de nouveaux postes. C'est d'ailleurs souvent l'occasion de conflits de rôle entre la hiérarchie fonctionnelle (DRH) et la hiérarchie opérationnelle (ingénieurs de production, chefs d'ateliers de production) (45 à 47). Il ouvre ainsi une longue parenthèse à propos de la fonction partagée : la gestion des ressources humaines est l'affaire de tous, à l'exception de l'opérateur qui est devant sa machine. (P. Bouffartigue 2003).

Il nous paraît important de souligner que cette « histoire » est aujourd'hui un cas d'école qui rassemble une part importante du référentiel de formation des gestionnaires de ressources humaines dispensé par L. K. dans des instituts publics et privés nationaux. (49 à 63)

Ainsi, lors de l'autoconfrontation croisée à trois, les DRH évoquent aussi, dans les échanges autour de cette affaire, le « fossé » qu'il y a entre l'université et l'entreprise. Les expériences appartiennent aux entreprises qui avaient des problèmes et qui voulaient « s'en sortir », mais

ils regrettent que l'université ne s'en empare pas pour enrichir et féconder les connaissances et la recherche universitaire. (64 à 72)

En effet, l'université met à disposition des connaissances (des concepts scientifiques) mais pas de solutions aux situations que vivent les entreprises « Donc, on a vécu des situations données heu, on avait trouvé, ou on avait essayé, nous gestionnaires, de trouver des solutions à ces situations mais ces solutions là n'étaient pas, on ne les avait pas étudiées, c'était un petit peu le « système D » c'était heu... Maintenant, il est important de théoriser tout ça. ». C'est ce qu'ils sont en train de faire. (68 à 72)

Le retour sur les traces du récit réalisé de L. K. nous donne accès à l'activité réalisée. L. K. décrit bien comment il a construit et mis en place le dispositif pour le poste d'aiguillage. Il nourrit son expérience à la source des connaissances acquises à l'université pour solutionner le problème de l'aiguillage dans son entreprise. Le concept scientifique « réalise sa force propre » (Clot, 1998, p. 173) et montre son utilité.

Il nous permet d'en savoir plus sur l'activité du DRH mais surtout sur ce que L. K. fait de ce qu'il a vécu. Après avoir été vécue, cette expérience est formalisée, structurée, rédigée, exposée à ses pairs comme un exercice de gestion, un cas d'école regroupant un référentiel pour un enseignement théorique dispensé dans les instituts de formation en gestion. Par la médiation des concepts quotidiens, il alimente les concepts scientifiques. On peut le dire à la manière de Clot : cette expérience permet de vivre une autre expérience, c'est de la répétition sans répétition.

C'est aussi le passage de l'expérience de terrain - ou concept quotidien - à la construction d'un référentiel théorique - ou concept scientifique (Clot 1999b, 1999c, Vygotski 1934/1994, Prot 2003).

Tout au long des quatre années où nous avons travaillé avec le groupe de DRH, L. K. s'est investi de plus en plus dans cette voie pour capitaliser son savoir-faire (concepts quotidiens), en savoir (concepts scientifiques), pour mettre à disposition et transmettre son expérience formalisée à ceux qui, aujourd'hui, commencent ou continuent à gérer les ressources humaines dans les entreprises algériennes.

Tableau 7: Récapitulatif de l'analyse de l'extrait "Exercice de gestion "

Récit de LK	Résorber le sureffectif Ne pas priver un cheminot de son emploi Pyramide des qualifications : inversée 3000 agents en + et 700 à 800 en – À l’issue de la formation, pas de promotion Création de filiales Recrutement interne exclusivement
Termes du référentiel des activités professionnelles	Pas de licenciement Reconversion / Redéploiement / Formation Occupation des postes vacants si nécessaire Renouvellement du matériel
Problème à résoudre dans l’entreprise (aiguillage)	6 postes d’aiguillage 12 agents en poste opérationnels au lieu de 24 prévus sur organigramme Pas de recrutement externe Pas de licenciement
Solution du problème dans l’entreprise (concept quotidien)	6 postes aiguillage Choix technologique bloc automatique lumineux (BAL) Suppression du poste d’aiguilleur Création du poste d’opérateur BAL 12 agents en plus et 4 techniciens en moins Formation/reconversion après recrutement interne de 4 opérateurs (TS) BAL (pas de recrutement externe) Formation/reconversion des 12 aiguilleurs au poste de contrôleur train (roulants = promotion. Pas de licenciement)
Référentiel pour le cas pédagogique enseigné (concept scientifique)	Recrutement interne ou externe Calcul des effectifs

	Sélection des profils des candidats Poste de travail Nouveau poste Nouvelle nomenclature Rémunération (classer, ranger, peser) Classification du poste /Grille des salaires Formation Évaluation des Évaluation des compétences Maîtrise de la masse salariale
--	---

Le déplacement du mobile de l'activité de L. K. de la résolution du problème du sureffectif dans son entreprise vers la transmission de son expérience aux DRH en formation lui a permis de donner du sens à ses activités.

On comprend, à posteriori, pourquoi, après avoir dramatisé les tensions du travail en souffrance qui l'a conduit à l'hôpital et à la prise d'un congé (mise en disponibilité), suite au conflit avec ses pairs, ouvert par le redéploiement d'une infirmière, sa riposte lui a coûté sa santé. Il est d'abord resté dans l'espoir de reprendre un jour son activité en quête de reconnaissance et de gratitude dans le sens de la psychodynamique.

Puis il s'est remis « au travail » sur lui-même et sur son travail. Il a démissionné de son poste de travail de DRH au début de notre intervention pour s'investir dans la formation : « J'ai eu une expérience extrêmement importante et je peux contribuer à ma manière différemment et mieux en faisant autre chose », dit-il lors de l'une des autoconfrontations.

L. K. redonne du sens à sa vie et à son activité de travail : « le sens assume, à l'intérieur des activités, une fonction de régulation » (Y. Clot, J. Y. Rochex, Y. Schwartz, 1990, p. 119). Cette régulation a évolué en deux temps pour L. K :

- Une première phase d'échec et de mise en souffrance due à l'enfermement dans l'insatisfaction, la contradiction interne (il n'est pas « adopté » par les cheminots, il ne veut pas se « fondre » dans la culture des cheminots, il a pourtant beaucoup appris

avec eux, il est mis en quarantaine, contesté dans ses décisions et dans son rôle de DRH,...), alors il développe des troubles psychopathologiques.

- Une deuxième phase de réussite de cette régulation guidée par le sens qu'il donne à son activité. L. K. retrouve les ressorts qui lui permettent de transformer sa souffrance en riposte et de s'opposer à la constitution de stratégie individuelle de défense, de reconstruire sa santé en reconstruisant son activité. Il n'est plus dans l'attente d'une reconnaissance de sa souffrance pour la dépasser mais il se reconnaît dans son métier de DRH qu'il exerce, dit-il, « différemment et mieux en faisant autre chose. »

1.1.5.6. Sixième situation : Histoire de l'infirmière : il en a fait une maladie

Le récit qui suit retrace l'histoire d'un changement d'affectation, décidé dans le cadre de la politique des ressources humaines adoptée par l'entreprise, afin de remplacer une infirmière partie à la retraite. Cet acte de gestion, somme toute banal, s'est transformé en véritable conflit dans l'entreprise. L. K., mis en minorité par les cheminots, isolé, en a fait une maladie. Il commence d'ailleurs son récit en le soulignant : « je vais vous citer un petit exemple qui m'a marqué, qui me marquera à vie, parce que c'était la première fois où je suis descendu à l'hôpital... ».

Récit LK.

L. K. : Parmi ces problèmes que nous avons vécus↓, je vais vous citer un **petit exemple** qui m'a **marqué**, qui me marquera à **vie**, parce que c'était la première fois où je suis descendu à l'hôpital↑, j'ai eu un problème de, de, de **tension, une baisse** de tension. Pourquoi ? Parce qu'un directeur a pris :: sa plu..., enfin a pris son téléphone, il m'appelle↓ : voilà, monsieur le DRH, j'avais une infirmière, elle est sortie maintenant, elle est partie en retraite↑. Je **veux** qu'elle soit remplacée↑. Oui, pas de problème↑, on va la remplacer↓. (...) Oui, et donc, donc, vous me donnez l'autorisation de recruter ? Non↑, j'ai dit, on **va**↑ remplacer l'infirmière qui est partie en retraite, pas↑ à travers le recrutement, parce que nous avons des infirmiers ou des infirmières en surplus↑. (...). Mais c'était pas possible parce qu'on avait décidé en conseil de direction **de ne plus recourir au recrutement externe**, quelles que soient les conditions. Et donc, pour moi, je ne suis **que l'exécutant** des décisions du conseil de direction, même si j'avais **initié la politique** de gestion des ressources humaines et **la politique** de formation de

l'entreprise, mais la décision a été prise par le conseil de direction. Je dois l'exécuter. Avant de m'engager, j'ai appelé le directeur du CMS pour lui dire est-ce que vous avez une infirmière, une infirmière en plus↑ pour l'affecter à Hussein Dey ? Donc, le CMS est à Agha, l'affecter à Hussein Dey, c'est à deux pas, toutes les demi-heures, il y a un train eh, eh, il m'a dit, voilà, "goult li" (tu m'as dit, en arabe) il n'y a pas de problème, j'en ai même 4 ou 5↑ (...).

(...) Donc, pour le, le, l'infirmière, donc lui↑ a saisi l'occasion pour affecter une infirmière, pour communiquer le nom de l'infirmière à affecter, et donc l'infirmière ne voulait pas partir. Elle avait dit : pourquoi moi ? Pourquoi pas les autres ? Ça, c'est pas mon problème, c'est pas le problème du DRH. Le DRH a demandé au responsable **direct** d'affecter quelqu'un, c'est nous qui connaissons le personnel et là, le directeur de l'unité s'est opposé. Pourquoi ? Parce qu'il devait, lui, contacter le directeur général adjoint eh, donc, le directeur général adjoint, c'est un ancien cheminot :, c'est quelqu'un qui est né au chemin de fer. Donc, il est rentré apprenti : donc, que tout le monde connaît :. Enfin, je rentre dans des détails qui ne sont pas très nécessaires↓. L'essentiel, c'est que tout le monde s'est opposé à ça, à ce, à ce redéploiement. **Tout le monde**, je dis bien, y compris mes **collègues** directeurs centraux qui sont venus me voir : écoutez, Mr. LK, soyez indulgent, revenez sur votre décision. **Tout le monde**, sauf le directeur général↓, d'ailleurs tout le monde était cheminot sauf le directeur général et moi-même (rires), et plus : malgré que le directeur général adjoint, que les directeurs centraux, tous ils étaient d'accord↑, ils avaient signé↑, lors du conseil de direction, la nouvelle, ils avaient **approuvé** la nouvelle politique **de gestion** des ressources humaines qui consiste en :: gros à régler les problèmes des effectifs en puisant sur les ressources **internes**. Mais↑ dans la pratique, c'est pas facile madame, dans la pratique↓, c'est le DRH qui **subit** chaque fois qu'il y a un problème de personnel, (...), la fonction partagée↑ n'est pas encore : **admise**,(...). Alors, cet exemple là, c'est une épreuve qui m'a marqué, me marque à vie. Tout le monde↑ était contre↓. Je me suis posé la question pourquoi↑. J'ai même fait un accident de voiture, un accident de voiture, j'ai fait **cinq tonnes**, "**S'tar** Rabi" (Dieu m'a préservé, en arabe), parce que ça m'a **beaucoup**, ça m'a **beaucoup** frappé. Donc, j'étais, j'étais pas bien **du tout**.

(...) Je ne peux pas dire que j'ai trouvé une réponse, c'était peut être la **culture**, c'était peut être, mais, c'est, c'est, je peux pas moi eh, eh, je peux pas eh, eh, mettre cela sur le dos de la culture. La culture d'entreprise doit en principe constituer un moteur pour eh, faire avancer les

choses mais, **malheureusement**, au niveau des chemins de fer, elle constitue également parfois un **frein** lorsqu'il s'agit de changer.

Invité et encouragé à prendre des initiatives, L. K. conçoit une politique des ressources humaines pour son entreprise qui lui permettra de moderniser son équipement, absorber son sureffectif (cas de l'exercice de gestion). En voulant appliquer le dispositif convenu en conseil de direction pour le redéploiement de l'infirmière, il se heurte à la résistance des cheminots, mais pas seulement, comme on va le voir lors de l'autoconfrontation croisée qui suit.

ACC : LK/BK

1. B. K. : (...) Nous on a à faire à énormément de situations de ce genre et qu'il faut **bien** gérer, il faut **bien** négocier, il faut bien :: et parfois prendre avec beaucoup de souplesse↑ aussi, heu :: beaucoup de **tact** surtout. Donc, là, je me demande **pourquoi**, heu, bon, je dirai que tout le monde était cheminot, oui, il n'y avait que vous et le DG qui ne **l'étaient pas**. Mais pourquoi↑ toute cette mobilisation↓ pour **refuser** le redéploiement de cette personne ? Et est-ce que à la fin, elle est partie ou elle n'est pas partie ?
2. L. K. : (silence) ///, je ne peux pas vous répondre pourquoi↓. Jusqu'à maintenant, je ne connais pas exactement la véritable raison. Mais ce que j'ai cru comprendre, c'est que l'infirmière avait peut être des intérêts sur le plan professionnel, c'est à dire qu'elle, qu'elle heu, qu'elle heu, qu'elle était un peu plus, qu'elle est un peu soulagée↑ heu au niveau du CMS par rapport au poste qu'elle heu occupera //dans le cas où elle sera affectée d'autorité↑, étant donné que demain elle sera la **seule** au niveau du centre et **elle fera le travail**, alors que, c'est ce que je suppose jusqu'à maintenant hein, alors que, au niveau du CMS, elle peut se cacher derrière les autres collègues.
3. B. K. : C'est-à-dire, la charge est partagée, elle est partagée.
4. L. K. : Oui, elle est partagée et puis il y a un surplus donc, on travaille de moins en moins. Il y a une autre raison, pourquoi moi ↑ ?
5. B. K. : Elle a posé la question pourquoi moi ?
6. L. K. : Pourquoi moi ↑ ? Heu, il n'y a pas de raison. J'ai posé la question pourquoi elle heu, pourquoi elle ne veut pas **partir**↑. Ecoutez↓, heu « hia meskina »↑ (elle la pauvre, en arabe), elle est habituée au CMS (Centre Médico - Social), « ghoudoua » (demain, en arabe), tu vas la

dépayser hé (rires), **dépayser** ha (rires) on va de Agha à Hussein Dey. Dépayser, le **mot** a été utilisé.

7. B. K. : Moi, je dirai peut être c'est par rapport à d'autre chose↓. Bon heu, je dirai après une, une petite réflexion, beaucoup plus, parce que connaissant la population donc qui était habituée au CMS d'Agha, je dirai peut-être↑, hein, que c'est parce que ce sont les, je dirai que, c'est soit la population cadres et, et, et cadres dirigeants ainsi que leurs familles, puisque c'est un CMS, je suppose, qui venaient vers ce CMS ?

8. L. K. : Ah oui !

9. B. K. : Qu'elle éventuellement, qu'elle allait perdre↑.

10. L. K. : Ah oui !

11. B. K. : Perdre cette population, voilà, pour aller ::

12. L. K. : Des relations !

13. B. K. : Voilà, des relations, et donc aller vers le CMS d'Hussein Dey où elle ne connaissait **personne**, voilà.

14. L. K. : C'est une raison très ::: hé probable↑, oui

15. B. K. : Hé voilà

Dans cet échange, pour introduire son questionnement sur la mobilisation générale des cheminots contre ce redéploiement, B. K. souligne la « délicatesse » de ce genre de situation pour un DRH (1). L. K. n'a pas de réponse précise mais B. K. fait remarquer que l'infirmière a posé la question « pourquoi moi » (5), ce qui donne en (7) l'occasion à moult suppositions sur les motifs du refus de l'infirmière de changer de lieu de travail (dépaysement, perte de ses relations, charge de travail plus importante). A ce stade, le chercheur rappelle que le DRH « en a fait une maladie » et demande à B. K. comment lui aurait géré cette situation ? (16)

16. Dr. I. L. C. : Monsieur L. K. en a fait une maladie et, heu, comment vous auriez fait vous ?

17. B. K. : Ah, ouf↓. Moi je, heu↓, **ça**, ça dépend des circonstances, ça dépend aussi du poste, parce que là, parce que là, on n'a pas, on n'a pas de CMS pour l'instant (rires), hé, mais si↑, heu, je venais↓, heu, parce qu'on a eu des trucs de ce genre là, hein, on a eu des trucs de ce genre là par rapport à, à, pas plus tard que la semaine dernière, on a eu un problème de ce genre où il s'agissait de **magasin**.

18. Dr. I. L. C. : Hum

19. B. K. : Le magasin, bon, il était géré au niveau du siège, ensuite on l'a transféré au niveau de la division moyens et, ensuite, il y a une décision prise par la direction générale disant qu'il faut restituer le magasin au siège pour pouvoir↑ le gérer par les **3 structures** qui se trouvent au niveau du siège.

20. Dr. I. L. C. : Hum.

21. (...)

22. B. K. : Au niveau du siège, il y a eu des réticences↑ de la part donc de 2 divisionnaires. Ils lui ont dit pourquoi vous avez envie de prendre cette **décision**, ça marche bien comme ça, on est à l'aise, on est souple, il n'y a aucun problème, heu... Le DG il leur dit, bon, moi je rends la question, pourquoi vous **voulez** que ça ne **change pas** ?

23. Dr. I. L. C. : Hum.

24. B. K. : Ils n'avaient pas trouver de.

25. L. K. : De réponse.

26. B. K. : De réponse. Donc, il a dit, dans ce cas, on va travailler un mois avec la gestion, parce qu'au départ, ils n'avaient pas compris comment devait se faire la gestion du magasin. Mais en fait, lorsque j'ai intervenu, je leur ai dit : bon, il va y avoir des achats, chacun **va acheter** ses fournitures pour lui même↑, pour sa division, mais qu'au niveau↑ de la gestion, il y aura un seul magasin↓, un seul magasinier. Donc, on va gagner déjà **2 magasiniers** sur le plan poste et il y aura **qu'une seule** gestion, il y aura **un seul** fournisseur donc, **un seul retrait** pendant que **vous** vous allez faire des achats pour un **magasin central** si on peut dire. Et c'est comme ça que l'idée a **mûrie** pour qu'elle soit acceptée, je dirai, un petit peu plus facilement par la suite. Et **donc, là**, nous allons faire un petit, une petite gestion pour un mois pour voir si ça va aboutir ou pas. Mais moi je pense que ça va aboutir. Parce que les gens étaient réticents, c'était↑ parce que, par le passé, quand nous avions **besoin** au niveau du siège d'un heu, d'une fourniture↑, on pouvait se l'acquérir chez nos magasins donc, de la division ferroviaire ou de la division génie civil↓. Mais là↑ eux ils pensaient que si on, si le siège devait avoir besoin de quoi que ce soit, il allait, heu, **ponctionner** sur le, le magasin ou sur le stock d'une autre division. Or↑, c'est pas le cas. C'est pas le cas parce que chacun a son rayon, chacun a son carnet de, de, de stock et de gestion, donc ce n'est pas possible.

27. Dr. I. L. C. : Hum.

28. B. K. : Donc, voilà, c'est pas possible.

31. Dr. I. L. C. : Donc vous, vous choisissez de faire une réunion et une période d'essai et après, on prend une décision définitive ?

32. B. K. : On prend une décision définitive.

Pour répondre à la question du chercheur (16), il raconte une expérience récente dans son entreprise. Ils ont fait le choix de présenter le projet de changement, de le discuter, de le mettre à l'essai avant de prendre la décision définitive en collaboration avec les principaux intéressés (22 à 26). C'est peut-être la manière de BK pour relever le manque de concertation, d'information et de communication dans la méthode de prise de décision de LK (29 à 32).

Dans la suite du dialogue, L. K. ne retient que le fait d'avoir été malade de contrariété (34), ce que B. K. admet volontiers. Pour ces professionnels de la gestion des ressources humaines, la remise en cause de leur décision est toujours difficile à vivre. B. K. justifie que L. K. en soit tombé malade et signale, par ailleurs, le rôle répressif de la fonction de la direction des ressources humaines mis en avant par leur propre hiérarchie et leurs collègues de même rang en (35 et 37). Les actions des uns et des autres dans l'encadrement de l'entreprise sont tributaires des buts et des mobiles de chacun ; elles peuvent créer des conflits que les plus fragilisés ne peuvent surmonter. On verra alors apparaître des phénomènes psychopathologiques plus ou moins graves.(Scheller, 2003)

33. Dr. I. L. C. : Alors que monsieur L. K., heu, a fait une maladie en voyant que sa, sa décision avait été contrariée par **l'ensemble**.

34. L. K. : Voilà, moi, **c'est ça** qui m'a rendu malade↓.

35. B. K. : Je ne sais pas moi, lorsque vous avez **tout un staff**, toute une **opposition massive** comme ça, vous disant que pourquoi particulièrement celle-ci et pas celle-là et pas autrui, mais et voir que tout le monde est unanime, vous n'avez à votre côté **que** le DG↑, vous vous posez la question ↓: mais moi, qu'est ce que je suis en train de faire ici↓, quel est mon vrai rôle de DRH etc.↓ Donc, on se pose toutes ces questions là. Pourquoi est-ce qu'on, on, on a, comment dirai-je, on a peut être annulé la décision « ouala » (ou bien, en arabe) remise en cause, pourquoi **particulièrement** cette décision et pas une décision **d'augmentation** de salaire, heu

une décision de **promotion** parce qu'il a signalé tout à l'heure, lorsqu'il s'agit, heu, comment dirai-je, de **sanctions** et de tâches **indélicates**, c'est toujours le DRH qui **subit**↑.

36. Dr. I. L. C. : Hum.

37. B. K. : Et lorsqu'il s'agit par exemple de promotion, de, d'augmentation de salaire et de primes et de stimulation qui est généralement **positive**, ce sont les collègues qui, heu, comment dirai-je, qui ont l'étiquette↓.

38. Dr. I. L. C. : Hum, mais là...

39. B. K. : C'est ça ce que **nous** vivons en tant que DRH.

Pour rebondir sur le mode de prise de décision, le chercheur insiste sur le « comment » (40 à 44), les étapes de la prise de décision. Alors L. K. (45 à 55 et 63) explique la procédure : il ne la convoque pas lui-même pour un entretien mais il allait le faire par le chef hiérarchique direct. C'est la procédure qu'il a apprise et qu'il enseigne aussi. Sauf que, dans « le milieu », aux chemins de fer, « le responsable direct n'a aucune autorité réelle, (...), il a une autorité fictive » (59 et 61). Le genre n'a pas autorisé ce qu'il a jugé comme une transgression de la règle convenue, la règle s'impose à tous même si elle ne dicte pas le respect de la procédure.

La tentative de stylisation de L. K s'est heurtée au genre qui devient une contrainte à l'activité individuelle. Le mode de gestion de L. K., le strict respect de la procédure, génère un conflit hiérarchique qu'il relate en (63).

40. Dr. I. L. C. : Est-ce que la dame a été convoquée pour un entretien, pour lui expliquer ce qu'elle allait devenir ?

41. L. K. : Non.

42. Dr. I. L. C. : Non ?

43. L. K. : Non, pourquoi ?

44. Dr. I. L. C. : Ce n'est pas prévu dans les procédures :: ?

45. L. K. : **Non**, le problème ? C'est que, heu, moi, franchement j'allais le faire.

46. Dr. I. L. C. : Hum.

47. L. K. : Mais je n'allais pas la convoquer moi-même, j'allais la faire **convoquer** par son responsable.

48. Dr. I. L. C. : Hum.

49. L. K. : Moi, je respecte **beaucoup** la hiérarchie.

50. Dr. I. L. C. : Hum.

51. L. K. : Je n'ai pas↑ à m'ingérer↓ dans les, les heu, les affaires de **gestion** de mes collègues. Il y avait urgence, le directeur d'unité était **absent**, il fallait remédier, donc j'ai heu, j'ai le **droit** de m'adresser à son collaborateur **direct**.

52. Dr. I. L. C. : Hum.

53. L. K. : J'ai le **droit**, parce que je suis quand même, j'ai une responsabilité **fonctionnelle**.

54. Dr. I. L. C. : Hum.

55. L. K. : J'ai une **autorité fonctionnelle**, je dois le, la faire valoir et donc, j'ai saisi l'individu et je lui ai dit en même temps et vous faites **part**↑ à votre responsable hiérarchique, vous **désignez** quelqu'un et vous **faites part** à votre responsable hiérarchique. Donc, **la décision**, elle allait être prise par le responsable **direct**.

56. Dr. I. L. C. : Hum.

57. L. K. : Moi, je crois en cela↓. Mais cela ne s'appliquait pas aux chemins de fer↑.

58. Dr. I. L. C. : Hum.

59. L. K. : Le responsable direct n'a **aucune autorité réelle**.

60. Dr. I. L. C. : Hum.

61. L. K. : Réelle, heu, il a une autorité fictive parce qu'il est le, heu, il a une autorité officielle parce qu'il est le **chef** du CMS. Mais lorsqu'il s'agit de décider du redéploiement de quelqu'un, le directeur du CMS on ne lui fait pas confiance, on ne l'autorise pas↑ à prendre la décision.

62. Dr. I. L. C. : Hum.

63. L. K. : Moi, j'ai agi comme heu, je leur dis **toujours**, moi je suis incompetent, en même temps je suis formateur↑. Ce que je dis, je dois l'appliquer parce que, sinon↑, ce n'est pas **normal**. Alors, j'essaye d'appliquer ce que je dis. C'est **comme ça que ça doit** se passer, alors ça n'a pas marché pour la simple raison que↓, heu, le directeur de l'unité n'a pas apprécié d'une part parce que la structure hiérarchique prenne la décision et désigne quelqu'un sans son avis, deuxièmement parce que le directeur général adjoint **est intervenu**, et le directeur général adjoint, c'est quelqu'un qui est très proche du directeur d'unité↑.

64. Dr. I. L. C. : Hum

65. L. K. : **Très, très proche**, // c'est quelqu'un qui **est né** au chemin de fer, vous connaissez maintenant ce que ça veut dire être né au chemin de fer. (Rires)

Aux chemins de fer, le responsable direct « n'a pas d'autorité réelle, il a une autorité fictive », ce sont les cheminots qui décident, c'est la « famille » qui gère. Les valeurs symboliques de la « famille » sont mises en avant dans la gestion, la solidarité comme l'autorité. Dans un grand éclat de rire, il ajoute : « vous connaissez ce que veut dire être né aux chemins de fer » (65). On y reviendra plus loin.

66. Dr. I. L. C. : Et je me dis, puisque, maintenant, vous avez bien **compris**, j'allais dire « la leçon »↓, de la culture des cheminots, si c'était à refaire, est ce que vous insisteriez, vous persisteriez à appliquer **les procédures** telles que vous **les enseignez** ?

67. L. K. : D'accord, si c'était à refaire heu, je développerai la communication.

68. Dr. I. L. C. : Ah.

69. L. K. : Chose qui nous a fait défaut.

70. Dr. I. L. C. : Oui ?

71. L. K. : Nous avons **échoué dans** notre expérience, **dans mon expérience, j'ai échoué** en partie grâce au fait que je n'ai pas **suffisamment communiqué**. Et je n'ai pas suffisamment communiqué parce que je ne suis pas très compétent **en matière** de communication mais j'aurai **pu**↑ faire faire le travail par des spécialistes↓, comme je l'ai fait pour les chefs de gare.

72. Dr. I. L. C. : Oui ?

73. L. K. : Ce n'était pas moi qui avais recruté↑.

74. Dr. I. L. C. : Hum.

75. L. K. : J'ai fait appel aux spécialistes↑, heu je **développerai** la communication, c'est à dire je la ferai, je, je, je lui accorderai un entretien, une entrevue, heu, le temps qu'elle, qui, qui, qu'il en faut, mais je finirai par prendre **la même** décision.

76. Dr. I. L. C. : Hum...

77. L. K. : La même décision, parce que...

78. Dr. I. L. C. : Non, mais moi, je parlais de la procédure, je ne parlais pas de la décision, parce que je suppose que...

79. L. K. : La communication, je rajouterai la communication.

80. Dr. I. L. C. : Hum.

81. L. K. : C'était un défaut chez nous, heu, nous avons géré sans communiquer **suffisamment**.

82. Dr. I. L. C. : Hum.

La question du chercheur en (66) relève la persistance de LK à appliquer les procédures tel qu'il les enseigne. En (67), il reconnaît ne pas avoir informé : « D'accord, si c'était à refaire heu, je développerai la communication », ce qu'il a corrigé par la suite, lors du recrutement des chefs de gare, en ayant fait appel aux spécialistes. Mais, au final, sa décision ne changera pas, il y va de sa crédibilité de DRH.

83. L. K. : Mais **la décision, c'est la décision** que je prendrai **même** maintenant.

84. Dr. I. L. C. : Hum.

85. L. K. : Parce que :: si je reviens sur ma décision, je dois en même temps partir

86. Dr. I. L. C. : (rires)

87. L. K. : Je perds **toute crédibilité**.

88. Dr I.L.C. : Crédibilité ! Lui, d'emblée, il dit : «on a convoqué les gens, on leur a dit on va faire un essai ».

89. L. K. : Oui, c'est bien.

90. Dr I.L.C. : Voilà.

91. L. K. : **Eux**, ils ont fait ce que nous n'avons pas fait.

92. Dr I.L.C. : A l'époque ?

93. L. K. : L'échec « n'tâna hna » (à nous, en arabe), c'était le fait de, de, de ne pas avoir suffisamment communiqué. **Peut-être**[↑], si elle a été convoquée **d'abord** par quelqu'un...

94. Dr I.L.C. : « Hih » (oui, en arabe).

95. L. K. : Heu, peut-être[↑], heu, **si les 4** infirmières avaient été convoquées, **les 4** avaient été interviewées et, en fin de compte, on avait décidé à ce que ce soit-elle, le problème ne se serait pas posé.

96. B. K. : Oué...

97. Dr I.L.C. : Oui, ou alors on aurait trouvé parmi les 4 une qui aurait été volontaire, ou que ça arrangeait.

98. B. K. : Par exemple.

99. L. K. : Peut-être, voilà.

100. B. K. : Par exemple.
101. L. K. : C'est vrai que, il y a également, je pense qu'il y a peut-être, cette infirmière posait un problème à son supérieur hiérarchique.
102. Dr I.L.C. : Ah !
103. L. K. : (Rire). Je dis **bien** peut-être↑, parce que j'ai entendu dire. Je réponds quand même à sa question : est-ce qu'elle était partie, oui qu'elle était partie↑ ?
104. Dr I.L.C. : (Rire).
105. L. K. : Mais comment elle était partie ? Ben, / heu, **pas par décision administrative** parce que même si on avait pris la décision↑ /
106. Dr I.L.C. : Hem...
107. L. K. : Elle n'était pas partie **quand même**, elle était restée là bas. Alors, donc on a agi sur **l'informatique**, c'est à dire qu'on lui a **suspendu** son salaire au niveau de l'Agha et on lui a prévu un salaire au niveau d'Hussein Dey et on lui a dit : si vous voulez continuez à percevoir votre salaire /
108. B. K. : Il faut partir.
109. L. K. : Votre salaire est prévu à Hussein Dey et c'est comme ça qu'elle est partie (rire). « Oum baâd » (après, en arabe), 2 mois plus tard, elle est venue pour me féliciter etc., parce que elle recouvrait, elle a recouvert toute sa santé, elle était malade, heu elle se mettait au lit avec des comprimés mais↓ c'était, entre autres↑, à cause des problèmes liés au sureffectif, parce qu'il y a beaucoup de monde, il y a beaucoup de femmes, elles ne s'entendaient pas entre elles↑ et, et, et une fois elle est devenu son propre, son propre **chef**, elle est le chef (rire), de toutes les infirmières, elle est la seule et donc, heu...
110. B. K. : Finalement, ça a été salutaire.
111. L. K. : C'est très salutaire pour elle. Oui. Pour elle, oui, indirectement, ça a été salutaire. « Oum baâd » (après, en arabe), elle s'est plu au niveau du CMS, heu au niveau d'Hussein Dey, le problème ne se posait plus. Le problème, c'est un problème **de prise** de décision.
112. B. K. : Hum...

Le chercheur insiste sur le fait que B. K. ne s'est pas posé de problème de crédibilité en procédant autrement, c'est-à-dire en conviant ses collègues à une réunion, en faisant un essai, en différant la décision finale. Il reconnaît : « eux, ils ont fait ce que nous n'avons pas fait »

(91), c'est en partie la cause de l'échec, puis il dit, comme s'il se parlait à lui-même : « peut être si elle avait été convoquée d'abord par quelqu'un » (93). Il se tait, le chercheur l'encourage à poursuivre son idée par un oui appuyé en arabe. Il hésite puis dit : « si les quatre infirmières avaient été convoquées, les quatre interviewées et, en fin de compte, on avait décidé à ce que se soit elle, le problème ne se serait pas posé » (95). L. K. qui se décrit comme quelqu'un de « carré », jaloux des procédures, respectueux de la hiérarchie, re-pense son activité réalisée mise en débat, après qu'il soit revenu sur les traces de son récit réalisé, il a eu accès au réel de son récit. Cette mise en mots de ses maux, cette construction de l'histoire qui, comme un retour aux possibles, ouvre l'accès au réel de son activité.

L'échange se poursuit, L. K. revient sur la mobilisation générale de ses collègues cadres pour s'opposer à ce redéploiement qui résulte, pourtant, de la politique de l'entreprise qu'ils avaient tous approuvé et que lui était chargé d'exécuter. On apprendra qu'ils ont été jusqu'à sa mise en quarantaine : « lorsque vous passez 40 jours en quarantaine (rires), presque 40 jours, 40 jours, même dans le restaurant je déjeunais seul » (123). Cette mise à l'étroit, sans appui pour le novice qu'il était, ni de l'organisation ni de la hiérarchie, a engendré une souffrance. Il en a fait une maladie, il en est arrivé aux urgences. Mais il résiste, maintient sa décision, une riposte coûteuse. On saura plus loin qu'il était en examen, son directeur général lui dira plus tard : « si vous étiez revenu sur votre décision, vous serez parti, ha, c'est simple. Et c'est parce que vous avez maintenu vos décisions que vous avez, heu, réussi. Si j'ai bien réussi, heu, a gérer les ressources humaines, à ce moment là, j'ai, j'ai acquis une certaine autorité, une certaine crédibilité » (119). Mais il nous dira aussi qu'il était « l'intrus », qu'il n'est pas né au chemin de fer.

113. L. K. : Heu, ce qui m'a marqué le plus↓, ce, c'est que je n'ai pas trouvé d'appuis, j'étais nouveau↑ au niveau du poste.

114. B. K. : Hum, c'est ça.

115. L. K. : C'est que tout le monde est venu chez moi dans mon bureau. Le DGA m'a même menacé. Il m'a dit : je vous ai ramené, je lui ai dit : je m'excuse (rires), vous ne m'avez pas ramené (rires), j'ai été désigné par un directeur général. « Gali ouana ouach n'koun ? » (et moi qui suis-je, en arabe). Je lui ai dit : avec tout le respect que j'ai pour vous, vous êtes un directeur général adjoint mais vous n'avez pas une autorité hiérarchique sur moi. Moi, je,

j'applique une **politique**, je respecte **une politique**, ça fait partie, heu, vous voulez que j'accède, heu, à votre souhait↑, posez le problème en conseil de direction↑, demandez à ce qu'on revoit la politique de gestion de ressource humaine. Si tout le monde vote la révision, le lendemain je **l'applique** (rires), il n'y a pas de problème. Mais, hé, j'appliquerai la nouvelle politique, c'est simple. Comme je l'ai dit tout à l'heure, je ne suis qu'un exécutant maintenant.

116. Dr I.L.C. : Hum.

117. L. K. : De la politique même si je l'avais initié. Le directeur général↑, par contre↓, il a dit ce n'est pas mon problème↑, ce qui se passe, ce n'est pas mon problème, il y a un directeur des ressources humaines, il est investi d'une responsabilité, c'est lui le directeur général en matière de gestion des ressources humaines. A partir du moment où il applique la politique de chef de GRH, qui a été responsable de la politique ça heu, heu, lui, non, non, **dites moi**↑ ?

118. B. K. : C'est oui ou c'est non !

119. L. K. : C'est oui ou c'est non↑. Oui, il l'a appliquée mais il l'a appliquée d'une manière erronée, c'est pas mon problème (...). Deux ans plus tard, il m'a dit, c'est votre test. Si vous étiez revenu sur votre décision, vous serez parti, ha, c'est simple. Et c'est parce que↑ vous avez maintenu vos décisions que vous avez, heu, réussi. Si j'ai bien réussi heu à gérer les ressources humaines, à ce moment là, j'ai, j'ai acquis une certaine autorité, une certaine **crédibilité**. La prochaine fois, les, les prochaines fois, lorsque j'avais pris **des décisions**, heu, mes décisions avaient été remises en cause uniquement par le syndicat, puisque le syndicat a le beau rôle n'est ce pas ? Mais les, les agents, ils ont tout fait pour **appliquer la décision**. Si le syndicat n'arrive pas à remettre en cause la décision, et comme le syndicat n'a jamais réussi à remettre en cause une décision que, qui a été prise par le DRH, moi je que, je trouve que ou du moins la décision est prise dans les règles de l'art, en conformité avec la politique, **mais c'était dur, c'était très dur**.

120. B. K. : Ah oui, pas facile, c'est infernal.

121. L. K. : Surtout lorsque vous n'avez pas d'appuis.

122. B. K. : Voilà, voilà.

123. L. K. : Lorsque vous êtes, lorsque vous **passez 40 jours** en quarantaine (rires), presque 40 jours, 40 jours, même dans le restaurant, je déjeunais seul, pourquoi ? Parce que je n'ai pas accédé au désir de mes collègues, heu, directeurs centraux. Heu, bon, je ne sais pas, parce que heu, c'est une infirmière qui prend soin d'eux, mais il y en a plusieurs, heu, (rires). L'essentiel,

c'est que↑ c'était un petit peu une culture également, il y avait cette solidarité entre les cheminots, et à partir du moment, à partir du moment où moi je suis **l'intrus** entre guillemets, je ne suis pas cheminot, j'ai été catapulté, heu, héliporté. Je vous ai parlé de la pyramide de, de, dans le ferroviaire, il y a les montagnards, il y a les parachutés, il y a les héliportés, il y a les catapultés. Moi je, moi je fais partie des héliportés↑.

124. Dr I.L.C. : Hum.

125. L. K. : Ça existe dans la terminologie cheminote à l'échelle internationale.

126. Dr I.L.C. : Hum.

127. L. K. : Je l'ai vue même en Autriche, même en Inde, même au Congo, en Afrique du Sud, là où j'ai été avec l'union internationale des chemins de fer, je l'ai trouvée.

128. Dr I.L.C. : Hum.

129. L. K. : Parce qu'il y a la pyramide et puis les montagnards, ce sont ceux qui, heu...

130. B. K. : Qui montent, heu...

131. Dr I.L.C. : Qui arrivent d'en dessous !

132. L. K. : D'en bas, d'en bas, c'est les apprentis, c'est les gens qui sont recrutés avec le niveau primaire.

133. B. K. : C'est **né** aux chemins de fer.

134. L. K. : Nés aux chemins de fer, « ijjiou ainihoum m'ghamdin » (ils arrivent les yeux fermés, en arabe) et puis la culture qu'ils épousent, c'est la culture des cheminots, on en fait ce qu'on veut, on les modèle comme on veut, et, ou bien, c'est des, heu, universitaires heu, ils sont considérés comme des montagnards également. Pourquoi ? Parce que des universitaires, d'accord, **mais fils ou filles** de cheminots.

135. Dr I.L.C. : Hum...

136. L. K. : Mais qui ne viennent pas directement à un poste de responsabilité, oui. Hein, « oumbaad » (après, en arabe), il y a les, les parachutés, les parachutés ce sont ceux qui viennent de l'extérieur, de l'université pour occuper des postes de responsabilité au niveau maîtrise, au niveau /

137. Dr I.L.C. : Moyen, cadres moyens !

138. L. K. : Moyen, moyen, heu, mais après avoir travaillé quelque temps, les héliportés, ce sont ceux qui viennent **directement** comme cadres dirigeants (rires), j'étais le seul (rires).

139. Dr I.L.C. : Hum (rires).

140. L. K. : Dans les entreprises ferroviaires que je connais (rires).
141. Dr I.L.C. : Hum.
142. L. K. : Je, je, j'ai exposé l'expérience « n'taana » (la nôtre, en arabe) un petit peu partout, et le catapulté↑, c'est le directeur général lorsqu'il n'est pas né au chemins de fer. Voilà les différentes accessions possibles de l'extérieur. Ce qui m'a, heu, consolé un peu, pourquoi j'étais resté, je n'avais pas démissionné tout de suite, c'est parce que le DG **n'a rien dit**. Il ne m'a pas encouragé, je ne lui ai pas posé la question↑, parce que j'avais **peur** de lui poser la question↑. Il est direct, il vous dit tout simplement, il vous chasse de son bureau, ce n'est pas mon problème.
143. B. K. : Hum.
144. Dr. I. L. C. : C'est ce que vous appelez, monsieur B. K., la mise en situation de recrutement, puisque après ça, il lui a dit vous avez réussi votre test !
145. B. K. : Oui.↓
146. Dr. I. L. C. : On en a parlé heu...
147. B. K. : Oui, en quelque sorte, parce que la mise en situation, on peut heu, on peut mettre quelqu'un, le mettre en situation, heu, par rapport à un panel, pour choisir quelqu'un, comme on peut le mettre en situation dans le cadre d'une période d'essai↓.
148. L.K. : Hum...
149. B. K. : Parfois, ce sont **2 ou 3 situations** qui feront, réelles bien sûr, où le choix est porté sur, sur, sur ce DRH, et que on l'approuve, heu, définitivement.
150. Dr. I. L. C. : Définitivement ?
151. B. K. : Voilà, c'est ça.
152. Dr. I. L. C. : C'est à dire que...
153. B. K. : C'est à dire que ce sont ces situations là qui font que le staff ou le directeur général, voient comment est-ce que son collaborateur va réagir, va, heu, aborder la situation de quel, sous quel angle.↑
154. Dr. I. L. C. : Hum.
155. B. K. : De quelle manière il va trouver la solution et comment est-ce que il **va appliquer** sur le terrain cette situation, sans heurts↑, facilement, heu, comment dirai-je, avec souplesse, etc. Evidement, c'est tout ça le test de mise en situation pour un DRH surtout lorsque, comme le dit si bien monsieur L. K., lorsqu'il est hélicopté.(rires)

156. Dr. I. L. C. : (rires).

157. B. K. : (rires).

158. L. K. : Hélicoptère, oui (rires).

(Rires collectifs).

159. B. K. : C'est un terme que j'aime bien, hélicoptère.

160. Dr. I. L. C. : Hélicoptère, hein, oui.

Il explicite à la fin de cette séquence ce que « être né aux chemins de fer veut dire » (125 à 142) pour expliquer comment il était « l'intrus » : « Il y a les montagnards » qui sont nés aux chemins de fer, « il y a les parachutés » qui viennent de l'extérieur, de l'université pour occuper des postes de maîtrise. « Il y a les hélicoptères », ce sont ceux qui viennent directement comme cadres dirigeants, et il était le seul. « Il y a les catapultés », cas du directeur général puisqu'il n'est pas né aux chemins de fer.

Cette échelle des valeurs, c'est la culture des cheminots, solidaires entre eux, une « famille » qui n'aime pas « l'étranger », qui ne « l'adoptera » jamais. C'est un hélicoptère. Un cadre gestionnaire, en général, et un DRH, en particulier, en plus d'être universitaire, doit tenir compte de « la culture de l'entreprise », mais pas seulement. Pour L. K., il nous semble qu'il a transgressé un code de conduite, le genre professionnel, que ses pairs le lui ont fait sentir (la quarantaine). Il en a fait une maladie mais il a su faire autrement par la suite pour recruter les chefs de gare. L. K. n'est pas resté dans la stratégie de défense qui le conduira à un moment à la maladie, il n'a pas accepté l'enkystement de sa souffrance, il en a fait quelque chose. Il a résisté à la « levée de boucliers de ses collègues », l'infirmière est partie grâce à une ruse administrative de L. K. (on a viré son salaire au nouveau poste, elle a été obligée de le suivre) (109), il a fait appel aux spécialistes pour le recrutement des chefs de gare. Mais, surtout, il a acquis une expérience, de l'autorité et une crédibilité qui lui ont permis de mieux gérer les ressources humaines de son entreprise. Il a aussi réussi son test. Mais le coût psychique consenti par L. K. dans cette phase est trop lourd et il finira par partir ; il opte, finalement, pour la préservation de sa santé mentale et physique.

Dans la suite de l'expérience, au cours de l'autoconfrontation avec Z. D., l'histoire de l'infirmière est rapatriée par L. K. pour ouvrir le dialogue autour des règles du management, le

métier. « L'exemple de l'infirmière n'aurait pas été là si les règles du management étaient respectées, le partage de la fonction... ». (161)

ACC : L. K. / Z. D.

(...)

161. L. K. : Moi, je voulais ajouter quelque chose↓. En dehors↑ de ce que prévoit la loi, il y a également les **règles** du management, il faudrait qu'ils soient **appliqués**. Le, l'exemple de l'infirmière↓ n'aurait pas été un exemple si on avait appliqué↑, heu, le partage de la fonction tout simplement↓. Moi, je n'avais pas pris de décision↓, moi j'avais demandé au responsable du CMS de, de, faire son boulot. Il y a une politique, appliquez là, c'est tout. Je l'ai informé↑ "**bark**" (c'est tout, en arabe), je l'ai informé, **parce que** on informe le directeur des ressources humaines, parce que c'est lui qui a les ressources et **les besoins** heu, de personnel.

162. Dr. I. L. C. : Coordination quand même !

163. L. K. : Oui.

164. Z. D. : C'est-à-dire, il a une vision beaucoup plus vaste que le :: **reste**.

165. L. K. : Il y a un déficit, il y a un manque d'une personne au niveau d'Hussein Dey, moi j'ai posé la question au CMS. Pourquoi ? Parce que le CMS, c'est l'établissement le plus **garni** en infirmiers et en infirmières. Voilà↑, si jamais vous avez, il avait dit "mâandnach" (nous n'en avons pas, en arabe), parce que, dans le temps, on avait pas encore calculé les effectifs, parce que si on respectait les normes internationales, parce que, sinon, je pouvais gérer devant moi. Lui, il devait **appliquer** la politique de, de gestion des ressources humaines approuvée par **l'ensemble**↑ des cadres de l'entreprise et le, le, l'exemple n'aurait pas été là !

166. Dr. I. L. C. : Hummm.

167. L. K. : Parce ce que on n'a pas voulu **appliquer** la politique et, et les **règles** de, de, du partage de la fonction.

168. Z. D. : Hummm.

169. L. K. : Maa, ni moi ni monsieur Z. D. ne sommes **compétents** pour se prononcer sur le, le, le, **l'individu, l'infirmier ou le médecin**↑ ou qui doit être affecté. Il y a que le responsable hiérarchique parce qu'il les connaît. Il les connaît sur le plan des compétences, sur le plan du comportement↓ etc., "khlās" (c'est fini, en arabe). Il y a la **loi, c'est vrai**, les textes de 1994, il y

a également les règles du management, et en 1992-93, la fonction partagée n'était pas du tout, heu...

170. Dr. I. L. C.: Une préoccupation ?

171. L. K.: On n'en parlait même pas !

172. Dr. I. L. C.: Hummm.

173. L. K.: Parfois, c'est le directeur des ressources humaines qui est le patron, je m'excuse du terme, le Zorro, il aime bien être c'est lui qui décide, parfois il aime bien. Certains directeurs aiment bien jouer **leur rôle**. Malheureusement, on leur fait jouer d'autres rôles pour lesquels ils n'ont pas la compétence.

174. Z. D. : Hummm.

175. L. K. : Ils sont obligés de prendre des décisions à la place des autres parce que la hiérarchie leur **impose** de prendre ces décisions et **régler** tout de suite le problème des effectifs parce que, parce que nous avons des instructions d'en haut et qu'il faut les appliquer.

L'histoire de l'infirmière s'est déroulée en 1992, les textes ne permettaient « même pas de parler » de gestion des ressources humaines et de partage de la fonction. C'est en 1994 que l'évolution des textes s'est opérée (161, 167, 169, 172). L. K., formé à la gestion des ressources humaines en France, a anticipé les événements dans son entreprise. Le retour sur les traces du récit réalisé permet ainsi aux professionnels de parler du partage de la fonction de gestion de ressources humaines. Ils convoquent ainsi dans leurs échanges le troisième interlocuteur : le métier, le sur – destinataire.

Tableau 8: Récapitulatif de l'analyse de l'extrait "histoire de l'infirmière"

Récit	je suis descendu à l'hôpital (...) Elle avait dit pourquoi moi ? Pourquoi pas les autres ? (...) l'essentiel, c'est que tout le monde s'est opposé à ça, à ce, à ce redéploiement. (...) y compris mes collègues directeurs centraux (...) sauf le directeur général, d'ailleurs tout le monde était cheminot sauf le directeur général et moi-même (rires)
Autoconfrontation croisée	(5) Elle a posé la question pourquoi moi ?

	(17) on a eu des trucs de ce genre là par rapport à, à, pas plus tard que la semaine dernière (29) Donc, vous vous choisissez le heu, la méthode expliquée, faire un mois d'essai (40) Est ce que la dame a été convoquée pour un entretien, pour lui expliquer ce qu'elle allait devenir ! (41) Non (59) Le responsable direct n'a aucune autorité réelle (63) je suis formateur, ce que je dis, je dois l'appliquer parce que, sinon, ce n'est pas normal, alors j'essaye d'appliquer ce que je dis
Zone potentielle de développement	(67) D'accord, si c'était à refaire heu, je développerai la communication (69) Chose qui nous a fait défaut (91) Eux, ils ont fait ce que nous n'avons pas fait (93) L'échec (...) c'était le fait de, de, de ne pas avoir suffisamment communiqué. Peut-être si elle a été convoquée d'abord par quelqu'un (95) Heu, peut-être heu, si les 4 infirmières avaient été convoquées, les 4 avaient été interviewées et, en fin de compte, on avait décidé à ce que se soit elle, le problème ne se serait pas posé
Développement	(95) Heu, peut-être, heu, si les 4 infirmières avaient été convoquées, les 4 avaient été interviewées et, en fin de compte, on avait décidé à ce que ce soit-elle, le problème ne se serait pas posé (161) (...) le, l'exemple de l'infirmière n'aurait pas été un exemple si on avait appliqué, heu, le partage de la fonction tout simplement.

1.1.5.7. Septième situation : Controverse autour de l'échec et le reste à réaliser

Au cours de l'autoconfrontation simple, LK, qui s'est écouté raconter son expérience de DRH, s'est rendu compte que les échecs n'ont pas fait partie des expériences que l'on raconte spontanément. Les échecs dont il n'a pas parlé se mettant sous « parapluie » qu'offre la fonction défensive du récit, peut-être, mais il en parle dans autoconfrontation simple pour les analyser et en identifier les causes.

ACS : L. K.

L. K. : Il y a beaucoup de choses que je n'ai pas pu dire et que je ne pourrai pas dire en une journée "ouala" (ou bien, en arabe)↓. Parce que j'ai, j'ai, j'estime que c'était une expérience **très riche** avec la, la réussite et l'échec, parce que je n'ai pas beaucoup parlé de **l'échec**. Echec qui est dû au fait que nous n'avions pas pu développer // les systèmes qu'il fallait développer, nous avons un système de formation **non** performant, ce qui nous a créé beaucoup de problèmes. L'échec, c'est également le fait de ne pas avoir **utilisé** les autres disciplines, ce n'est que vers la fin. Le médecin du travail n'a pas été utilisé convenablement, le, le, l'ergonome non plus, le psychologue également.

L. K. qui s'est complètement investi dans la formation des DRH mesure l'intérêt de parler des échecs, comme il le dira lors de l'autoconfrontation croisée. C'est avec B. K, le plus jeune dans la fonction et qui réfute le mot échec, qu'il reviendra sur les échecs.

ACC : L. K. / B. K.

1. B. K. : Maintenant, moi, je voudrais revenir sur, heu, le système « n'taa » (celui de, en arabe) les échecs↑ heu, ne pas avoir développé **les systèmes** donc. C'est vrai que lorsque l'on arrive au poste de DRH heu, généralement, heu on, on doit :: appliquer une certaine politique de, de ressources humaines, parfois on a **tellement** envie de bien faire que les, les éléments essentiels sinon je dirai des, des, des, des programmes les plus↑ importants on, on n'a pas le temps de les régler, on n'a pas le temps de les mettre **en place** et, et c'est parfois, ce ne sont pas **vraiment** des échecs mais ce sont, heu, je dirai, si c'était à refaire, **revenir** sur ce qui n'a

pas été fait au niveau de certaines entreprises. Donc, heu, le vouloir refaire, c'est **surtout** sur ce qui **n'a pas été réalisé**. Parce que, parfois, on n'a pas tout le temps de le faire↑, on n'a pas de le faire et on //

2. Dr. I. L. C. : Vous réfutez le mot échec qu'utilise monsieur L. K., c'est ça ?

3. B. K. : **Oui**, oui. Moi, je réfute le mot échec parce que, heu, peut être si on avait donné beaucoup plus de temps à monsieur L. K. de **s'adapter et de l'adapter et de l'adopter**, pardon, heu je suis **sûr** que, au niveau de SNTF, d'ailleurs il l'a dit tout à l'heure, il serait resté beaucoup plus longtemps. N'est ce pas monsieur L. K. ?

4. Dr. I. L. C. : Hum.

5. B. K. : Donc, heu...

6. Dr. I. L. C. : Vous serez vraiment resté ? (Rires)

7. L. K. : Si on m'avait laissé faire en tant que DRH, je ne serai pas parti comme ça, hein↓.

8. Dr. I. L. C. : Oui.

9. B. K. : Voilà.

10. L. K. : J'avais constaté que maintenant, c'était fermé partout et donc, il vaut mieux que j'aille faire quelque chose de, d'intéressant ailleurs que de rester ici à ne rien faire.

11. Dr. I. L. C. : Oui et vous nous avez dit il y avait eu des échecs et monsieur B. K. dit ce n'est pas des échecs, vous n'avez pas eu le temps de **faire, tout faire, correctement faire** !

12. B. K. : Correctement faire et **facilités**↑ **pour faire** aussi !

13. Dr. I. L. C. : Et facilités pour faire !

14. L. K. : Moi, je respecte son point de vue heu, il, il positive les choses, c'est encore mieux et moi, je l'ai senti comme cela. Par exemple, la communication, pour moi, heu, heu, j'ai fait l'université heu, je savais ce que veut dire la communication, heu, il fallait tout faire pour **communiquer** davantage. Même si moi je n'avais les compétences nécessaires, j'aurai pu faire appel à un psychologue pour communiquer, **peut être** j'aurai mieux réussi. Mais il y a également **le temps**. Il fallait, il fallait faire, il **fallait** aller vers, **trouver les solutions** et dans les **meilleurs** délais↑.

15. B. K. : Voilà, c'est ça.

16. L. K. : Le diagnostic, on m'avait donné **15 jours** pour le faire↑, le diagnostic de la fonction ressource humaine au niveau de la SNTF. J'ai demandé 15 jours de formation, on me les a accordés, mais **15 jours** pour réaliser le diagnostic. J'ai formé mes collaborateurs pendant 15

jours et, au bout de 15 jours, on a travaillé 24/24, sans avoir perçu bien sûr les heures supplémentaires.

17. Dr. I. L. C. : Hum.

18. B. K. : (rires).

19. L. K. : Même si on **les méritait**, heu...

20. B. K. : Vous l'aviez décrété donc, heu, (rires).

21. L. K. : Oui. Donc, heu, **c'est vrai**, il y avait le **temps** également, il y avait le temps. Mais j'ai, j'ai senti comme étant un échec. Je, je...

22. Dr. I. L. C. : Echech !

23. L. K. : Mais↑ on tire les enseignements.

24. Dr. I. L. C. : Tire des enseignements !

25. L. K. : **Maintenant** je, je, dans mes exposés comme je l'avais dit et **surtout** dans le chemin de fer, heu, dans les réseaux où j'ai fait des interventions, je commence par les échecs. Voilà où j'ai échoué, essayé de, de ne pas, **de tirer**↑ les enseignements.

26. Dr. I. L. C. : Oui, mais vous parlez du **temps**. Mais si je, si je me souviens bien de ce que vous nous avez dit dans votre premier film, ils n'avaient pas le temps et on ne pouvait pas leur laisser le temps aux DRH ; il fallait qu'ils fassent !

27. B. K. : Mais c'est ça, c'est ce qu'il était en train de dire. C'est comme un **ultimatum**, c'est un ultimatum↑, pour essayer de mettre en place un système, de faire un diagnostic, on vous dit qu'on lui a donné 15 jours.

28. Dr. I. L. C. : 15 jours.

29. B. K. : Et en 15 jours vous avez pieds et poings liés↑ pour essayer. Parce que avec un laps de temps, heu, on aura **que** un minimum de **solutions**

30. Dr. I. L. C. : Hum.

31. B. K. : Mais si on nous donne plus de temps, c'est qu'on va réfléchir **d'abord** pour donner plus de solutions, et avec plus de solutions, donc plus de facilité d'application du fait que nous aurons touché un petit peu l'ensemble donc des, des, des spécificités du problème↑ sous l'angle↓, je dirai, sous l'angle ergonomique, sous l'angle social, sous l'angle heu comptabilité et finance, budget etc, etc. Donc, c'est tout ça lorsqu'on ne donne pas assez de temps, c'est à dire que on vous dit tenez ↑ vous avez cette distance et vous devez la parcourir en **1 heure**, il faut nous donner aussi les moyens↓. Parfois on peut la parcourir en 1 heure mais avec,

éventuellement peut-être, plus de panne↑, un pneu crevé, etc. Et c'est **ça** dont parlait monsieur L. K., des échecs, pour ne pas avoir développé ou réalisé certains systèmes.

32. Dr. I. L. C. : Malgré ça, vous dites ce n'est pas des échecs, c'est...

33. B. K. : Pour moi.

34. Dr. I. L. C. : C'est du non réalisé.

35. B. K. : C'est du **non** réalisé.

36. Dr. I. L. C. : A cause du temps.

37. B. K. : C'est du **reste à réaliser**.

38. Dr. I. L. C. : Reste à réaliser.

B. K. réfute le mot échec (3) et préfère accuser le manque de temps (1). Pourtant, dans son récit, il estimait que l'on ne pouvait laisser du temps aux cadres pour se familiariser, se former à la gestion avec les nouvelles lois. L. K. persiste, il considère que les échecs sont des échecs et que l'on ne peut accuser le manque de temps. Lui, tout en respectant le point de vue de son collègue qui positive en parlant « de reste à réaliser » (14), préfère tirer des leçons de ce qui lui est arrivé (23 et 25). Il se consacre à la formation des DRH et se sent plus utile. Les leçons de son expérience enrichissent aujourd'hui sa parole d'enseignant. Son expérience de DRH avec ses réalisations et ses échecs lui permet aujourd'hui de vivre une autre expérience, celle de la transmission du savoir et du savoir-faire.

Privé de l'exercice de ce métier en entreprise, parce qu'il en est tombé malade, il le vit « presque par procuration » avec ses étudiants car il a repris la main sur sa situation. Il utilise ses échecs comme des instruments pédagogiques de transmission de l'expérience : « on tire les enseignements (...) Maintenant je, je, dans mes exposés comme je l'avais dit et surtout dans le chemin de fer, heu, dans les réseaux où j'ai fait des interventions, je commence par les échecs. Voilà où j'ai échoué : essayer de, de ne pas, de tirer les enseignements », pour montrer comment ne pas échouer. Les échecs sont aussi transformés en instruments psychologiques qui permettent à L. K. d'agir sur lui-même. Réordonnée et réinvestie dans une nouvelle activité (enseignement), son expérience, avec ses échecs et ses réussites, génère des finalités nouvelles (aider les DRH et les entreprises) pour son action pour la gestion des ressources humaines dans les entreprises : « j'ai eu une expérience extrêmement importante et je peux contribuer à ma manière différemment et mieux en faisant autre chose. ».

Tableau 9: Récapitulatif de l'analyse de l'extrait "controverse autour de l'échec et du reste à réaliser"

Récit	ACS l'échec
Autoconfrontation croisée	(1) n'a pas le temps de les régler, on n'a pas le temps de les mettre en place et, et c'est parfois, ce ne sont pas vraiment des échecs mais ce sont, heu, je dirai si c'était à refaire, revenir (2) Vous réfutez le mot échec (3) Oui, oui. Moi, je réfute le mot échec (14) Moi, je respecte son point de vue heu, il, il positive les choses, c'est encore mieux et moi je l'ai senti comme cela. (23) Mais on tire les enseignements (35) C'est du non réalisé
Zone potentielle de développement	il y a là une migration fonctionnelle : Les échecs sont transformés en instruments de transmission de l'expérience en formation des DRH pat LK, ...
Développement	Les échecs instruments de transmission de l'expérience en formation des DRH pat LK

1.1.5.8. Huitième situation : Le système d'information sociale : débat sur le bilan social, les avancées et l'actualité du métier

Le récit de L. K reprend ici comment ce dernier a conçu, en 1992, « un système d'information social », un outil qui permet une meilleure gestion des ressources humaines dans l'entreprise, mais qui n'est pas une obligation légale dans notre pays. Il évoque cette histoire au moment où il explique comment a débuté la mise en place d'une nouvelle politique des ressources humaines devant permettre à l'entreprise de résorber les effectifs pléthoriques et de renouveler ses équipements.

Récit L. K. :

L. K. : (...). Nous avons commencé, la première des choses, c'était **d'abord** de mettre en place un **système d'information fiable**. C'était **extrêmement** important, **un système d'information sociale**, parce qu'il y avait absolument **rien**↑, sur ce plan là (...). Nous avons hérité d'une pyramide des qualifications **complètement** inversée, (...)

Discussion sur l'actualité et le présent de leur métier

Le retour sur cette partie du récit de L. K. fait réagir Z. D. qui s'arrête comme pour rectifier ou préciser si ce que lui utilise comme outil, le bilan social, est bien du même ordre (1). C'est bien du même ordre mais ce n'est qu'une partie et L. K lui propose de la lui compléter en lui offrant un exemplaire du document complet. (2 à 6)

ACC : L. K. / Z. D.

1. Z. D. : Et c'est là où j'en viens à la notion de, de, de **système d'information sociale**. S'il y avait un **système d'information sociale** au niveau des entreprises, bon, ce que moi j'appellerai : un **bilan** social, je ne sais pas si c'est de ça que vous parlez, mais, heu, disons (sourire), disons, un système /
2. L. K. : Entre autres, entre autres.
3. Z. D. : Entre autres.
4. L. K. : Il **fait** partie du système d'information sociale.
5. Z. D. : Il fait partie↑, c'est **un outil**, c'est un outil **extrêmement** important↑ pour...
6. L. K. : D'ailleurs "fakarni naatik ouahed"↓ (rappelle moi de t'en donner un, en arabe), hum.
7. Z. D. : Hé, voilà↑, justement, je voudrais bien avoir. "**H'na**" (nous en arabe), on a un bilan social mais↑ bon, on est en train de l'étoffer↓ de plus en plus. Il contient un certain nombre d'informations sur le **comportement** des ressources humaines, heu, dans l'entreprise.
8. Dr. I. L. C. : Dans l'entreprise.
9. L. K. : "Iih" (oui, en arabe).

Z. D. accepte volontiers le document qui va lui permettre « d'étoffer » le bilan social de son entreprise sur lequel il est en train de travailler (7 et 8). Mais il ne s'arrête pas là. Ce qui le préoccupe, c'est aussi d'en parler avec celui qui a mis en place un système d'information sociale.

10. Z. D. : D'abord, c'est un document qui peut être à l'usage[↑] du, du propriétaire. Le propriétaire, il dit j'engage des sommes d'argent pour des effectifs, qu'est ce que ces effectifs me ramènent sur le plan de la productivité etc. Est-ce que ces effectifs sont formés ? Est-ce que, comment ils sont constitués ? Est-ce qu'ils y a beaucoup plus d'ingénieurs que d'architectes que, ou bien de **soudeurs** etc[↑]. Comment, heu, quelle est la nature de ces effectifs ? Quelle est leur rentabilité etc. Quel est leur historique ? **Quelles sont** les relations que l'employeur a avec les partenaires sociaux etc. Et donc, d'abord à l'usage du, du propriétaire, à l'usage donc du conseil d'administration[↓] par ricochet et à l'usage **surtout** du partenaire social.

11. L. K. : Social.

12. Z. D. : **Surtout le partenaire social**. Quand il a en face de lui ces informations là[↑], il **comprend** l'entreprise, il est **dans** l'entreprise. C'est-à-dire, **il ne peut pas revendiquer** n'importe quoi, **il peut** éventuellement[↑] comprendre lorsqu'il est nécessaire de réduire les effectifs, il peut le comprendre et **il peut** marcher, parce qu'il va se dire **si** on ne résout, **on ne réduit pas** ces effectifs là[↑], ce sont **tous** les autres effectifs qui sont **menacés**. Donc, il vaut mieux couper quelque chose qui est malade plutôt que de tuer tout le corps. Donc, vous voyez que ce système d'information qui est **extrêmement** important, et ce n'est que **maintenant**, je dirais même peut-être à partir de, de, de 2000 – 2001 que les entreprises **commencent**, disons, à avoir une idées heu, assez précise sur le bilan social alors qu'avant.

Il parle alors du contenu du bilan social et de l'utilité de cette somme d'information pour les partenaires sociaux de l'entreprise. Il précise que ce n'est que depuis 2000/2001 que les entreprises commencent à se faire une idée du bilan social et de son importance dans la gestion (10 à 12). Là, le chercheur intervient (13) pour le pousser à la précision, en insistant sur le fait que L. K a mis en place le système d'information sociale en 1992 (en 1991 précise LK), dix ans auparavant.

Ce rappel fait engager le dialogue dans une nouvelle voie qui va révéler que les mécanismes « bureaucratiques » de l'époque transformaient les informations du bilan social en une formalité que les gestionnaires accomplissaient sans y prêter une grande attention (15 à 27). De toutes les façons, « ils ne géraient pas, ils appliquaient des directives administratives décidées au niveau central, au ministère de tutelle ». Ils se rendent compte, aujourd'hui, de l'outil nécessaire qu'est le bilan social intégré dans un système d'information sociale.

13. Dr. I. L. C. : Lui, il l'a fait en 92 !

14. LK : 91.

15. Z. D. : Oui↑, on en a tous fait, mais le problème c'est que, heu, c'est vrai, bon, il y en a, il y a des précurseurs etc. Mais il y a des entreprises qui, qui ressentent ça comme étant une obligation,

16. Dr. I. L. C. : Humm.

17. Z. D. : C'est-à-dire, comme un document à transmettre au, au propriétaire ou à la tutelle ou à "lakhar" ↓ (à l'autre, en arabe).

18. Dr. I. L. C. : Comme une obligation ou comme une formalité ?

19. Z. D. : Comme une formalité↓.

20. Dr. I. L. C. : Formalité.

21. Z. D. : Par conséquent, heu, parce qu'il doivent transmettre etc...

22. Dr. I. L. C. : Juste, voilà ! "iih" (oui, en arabe).

23. Z. D. : Mais alors, **qu'en fait**, il doit être avant tout //

24. Dr. I. L. C. : Un outil de travail !

25. Z. D. : Un outil de travail **interne**.

26. L. K. : Ça doit être xxx

27. Z. D. : Pour la prise de décision.

Dans la suite de l'échange, ils parlent de l'avenir. Il y a eu des pionniers comme L. K. qui ont tenté d'introduire des modèles de gestion avec des indicateurs qui leur permettent de prendre les décisions « efficaces » pour l'entreprise. Ils ont « milité » (54) pour que cet outil de gestion soit une obligation légale. Ils le construisent dans l'entreprise aujourd'hui comme un instrument technique de gestion interne (34 à 39) en attendant que le « temps leur donne

raison » et qu'enfin la législation suive par un texte qui fera du système d'information sociale, et en particulier le bilan social, une obligation légale.

28. L. K. : Ça doit être, ça doit être, comme c'est le cas au niveau de la France, une obligation légale.

29. Z. D. : Oui, non. C'est, c'est, normalement, ça doit être une for...une obligation légale.

30. Dr I. L. C. : Elle ne l'est pas chez nous ?

31. L. K. : **Non.**

32. Z. D. : Elle ne l'est pas encore↑.

33. Dr. I. L. C. : Pas encore.

34. Z. D. : Elle ne l'est pas encore, mais avant, mais ce n'est pas grave↑, c'est-à-dire, pour peu que les, les, les entreprises prennent conscience de ce phénomène là, que ce document là est une **nécessité** d'abord pour la gestion interne.

35. Dr. I. L. C. : Hum.

36. L. K. : Tout a fait.

37. Z. D. : D'abord pour **nous**, pour la **négociation**, pour le, le propriétaire, pour nos propres **prises de décisions**. Si, si on s'aperçoit que nos effectifs **sont déséquilibrés**, c'est-à-dire qu'il y a plus de, de, d'administratifs que de productifs↑, alors dans une activité productive précisément, eh, donc, il faut faire quelque chose, il faut rééquilibrer, ainsi de suite↓... Heu, si on s'aperçoit que notre masse salariale dépasse **de loin** notre valeur ajoutée, c'est, c'est **très grave**.

38. Dr. I. L. C. : Hum...

39. Z. D. : Ça veut dire qu'on arrive, que notre valeur ajoutée n'arrive **même pas** à couvrir les salaires etc. Donc, il faut, il faut qu'on prenne une décision, heu, pour, soit pour être plus productif, soit réduire un peu la masse salariale et ainsi de suite pour rééquilibrer les choses. C'est un peu comme un **bilan** financier et comptable, c'est la même chose mais appliqué à la gestion des ressources humaines. Donc, vous voyez il, il, il y a une approche de plus en plus **scientifique** de la, la fonction de la ressource humaine qui doit être faite, une analyse beaucoup plus sérieuse heu, heu, des ratios etc...de façon à ce que l'entreprise ne s'enfonce pas dans les heu, heu, dans les chemins, ///si vous voulez qui heu, qui pourraient la mener à la faillite.

40. Dr. I. L. C. : Et c'est grâce à la formation que vous avez eu en France que, heu, vous vous êtes dit face à ces responsabilités à la SNTF, je commence par, par un, un sys...
41. L. K. : Un système d'information social.
42. Dr. I. L. C. : Me doter d'un système d'information social qui va me permettre de prendre des décisions ?
43. L. K. : Non seulement, non seulement la formation mais le contact avec **d'autres** entreprises
44. Dr. I. L. C. : Le contact avec, ici ?
45. L. K. : Je me suis inscrit, non, à l'étranger, je me suis...
46. Dr. I. L. C. : A l'étranger ?
47. L. K. : Ici, ça n'existe pas.
48. Dr. I. L. C. : Jusqu'à aujourd'hui d'ailleurs !
49. L. K. : Il n'existe pas officiellement, heu, je, je, je, je crois, j'ai travaillé avec la SNCF et j'ai eu l'occasion de jeter un coup d'oeil sur le bilan social "ntaahm" (leur, en arabe) et comme quoi, il s'agit là d'une obligation légale. Ce document comme l'a bien dit monsieur Z. D. qui sert **d'abord** l'entreprise.
50. Dr. I. L. C. : Humm, oui.
51. Z. D. : Humm, oui.
52. L. K. : C'est-à-dire le partenaire social, l'employeur, les actionnaires mais également l'Etat parce que les dernières étapes, parce qu'il y a une centrale "n'taa" (pour, en arabe) le bilan social, parce que ça permet de savoir quelle est sa force **de frappe** dans ce pays.
53. Dr. I. L. C. : Hum.
54. L. K. : Est ce qu'on a suffisamment xxx c'est pour ça xxx est ce qu'il y a xxx délégation ou non, c'est pour, c'est assez important, nous avons **milité** dans le cadre de l'ALGRH (Association Algérienne de Gestionnaires des Ressources Humaines) pour en faire une obligation légale, malheureusement ↓(...) n'a pas permis l'aboutissement

L'expérience de LK dans la mise en œuvre d'outils de gestion, mise en débat à l'occasion de l'autoconfrontation, fait remonter dans le dialogue entre les professionnels les préoccupations actuelles des gestionnaires (34, 36, 37, 39).

D'instrument technique de gestion dans le récit réalisé adressé au chercheur, le système d'information sociale s'est transformé en instrument psychologique dans l'activité dialogique entre Z. D. et L. K. lors de l'autoconfrontation croisée.

Cette migration lors du changement du destinataire (le pair, le métier), du but de l'action (gérer les ressources humaines dans son entreprise) et du mobile de l'activité (expliquer, aider son collègue à compléter son bilan social et créer un système d'information social) est considérée en clinique de l'activité comme un marqueur du développement.

Le retour sur le récit de l'activité réalisée est bien l'occasion pour se mettre à penser le travail à la lumière de l'expérience vécue qui, ainsi, permet de vivre d'autres expériences. (Clot, Faïta, Fernandez, Scheller, 2001d).

Tableau 10: Récapitulatif de l'analyse de l'extrait "système d'information sociale"

Récit	un système d'information sociale
Autoconfrontation croisée	(1) la notion de, de, de système d'information sociale, (...), bon, ce que moi j'appellerai un bilan social, je ne sais pas si c'est de ça que vous parlez (4.) Il fait partie du système d'information sociale (5.) Il fait partie, c'est un outil, c'est un outil extrêmement important (...) on a un bilan social mais bon, on est en train de l'étoffer de plus en plus, (13) Lui, il l'a fait en 92 ! (14) 91 (15) Oui, on en a tous fait. Mais le problème, c'est que heu, c'est vrai, bon, il y en a, il y a des précurseurs etc.

Zone potentielle de développement	(13) Lui, il l'a fait en 92 ! (14) 91 (15) Oui, on en a tous fait. Mais le problème c'est que heu, c'est vrai, bon, il y en a, il y a des précurseurs etc. mais il y a des entreprises qui, qui ressentent ça comme étant une obligation (18) Comme une obligation ou comme une formalité ? (19) Comme une formalité
Développement	(25) Un outil de travail interne (27) Pour la prise de décision (34) (...), pour peu que les, les, les entreprises prennent conscience de ce phénomène là, que ce document là est une nécessité d'abord pour la gestion interne (37) D'abord pour nous, pour la négociation, pour le, le propriétaire, pour nos propres prises de décisions. (52) C'est-à-dire le partenaire social, l'employeur, les actionnaires mais également l'Etat parce que les dernières étapes, parce qu'il y a une centrale (...) le bilan social, parce que ça permet de savoir quelle est sa force de frappe dans ce pays,

1.1.6. Synthèse des résultats

Les cadres avec lesquels nous avons travaillé occupent la fonction de DRH dans des entreprises publiques. Trois itinéraires différents avec des histoires singulières, qui ont imprimé le comportement et l'adaptation de chacun face aux changements dans un contexte de crise.

Le premier : Monsieur Z. D., sociologue de formation DRH de BATIMETAL, a vécu toutes les réformes dans son entreprise (GSE, SGT, autonomie, la loi 90-11). Il a exercé un mandat syndical chez les métallurgistes qu'il considère comme son « milieu naturel », il y retrouve des codes de conduite et de solidarité qu'il partage. Le genre professionnel permet de se reconnaître dans un climat même défavorable (Y. Clot 1999b, page 41). Cette appartenance lui a permis, malgré les difficultés, de faire face aux situations complexes traversées par l'entreprise. Très critique, il continue d'exercer dans son entreprise.

Le deuxième : Monsieur L. K., économiste (option gestion) de formation, DRH de SNTF qui considère n'avoir jamais été adopté par l'entreprise, mais qui a beaucoup appris au contact des cheminots. Il n'a pas connu la GSE, ni le SGT. Il a commencé à exercer avec les premières réformes (autonomie des entreprises, restructuration de 1981-82). La résistance qui a été opposée aux nouvelles techniques de management qu'il a mis en œuvre, y compris par l'encadrement, l'a contraint au départ pour préserver sa santé. Il se recycle dans la formation spécialisée des DRH. Dans ce cas, le genre a fait défaut et il est maltraité, alors la vie psychique personnelle s'en est trouvée atteinte (Y. Clot, 1999b, page 41).

Le troisième : Monsieur B. K., psychologue de formation (psychologie industrielle), DRH d'INFRAFER depuis deux ans. Il est jeune dans la fonction et travaille donc avec les nouveaux textes en vigueur. Il s'acquitte de ses missions dans le cadre des nouvelles lois qui permettent une certaine autonomie de décisions et profite des acquis du travail des anciens comme L. K. et Z. D. et de sa propre expérience de cadre dirigeant.

Le style de chacun contribue à la transformation des genres par leur développement, certes sous la contrainte des transformations de la sphère économique et sociale et des ruptures sociales et techniques dans les entreprises. Sans doute que la difficulté rend possible la

rencontre des hommes avec leur limite et convoque le style personnel. Les obstacles poussent sans doute à la « surcompensation » créatrice. (Vygotski 1928/1994)

Nous avons pris comme point de départ de notre analyse des récits biographiques qui auraient pu rester autant de témoignages de cadres ayant vécu les différentes phases de réforme. Mais nous les avons recueillis dans la perspective de les utiliser dans le cadre du dispositif d'autoconfrontation croisée de la clinique de l'activité et de les soumettre à une activité réflexive des professionnels. Cette perspective nous a permis de déplacer le témoignage vers le récit réalisé de l'activité réalisée. Le riche matériau ainsi constitué nous a permis de puiser dans l'histoire singulière de chacun de nos partenaires dans cette recherche des histoires, même scénarisées, de l'activité réalisée, une réalité narrative, une version, une image de leur activité, que nos partenaires ont accepté de mettre en débat.

Le premier constat que nous pouvons faire est que les dialogues organisés dans le cadre des autoconfrontations croisées ne sont pas restés enkystés dans le passé, qu'ils aient évoqué des moments de souffrance ou de réussite professionnelle.

Le deuxième constat est que les professionnels se sont surtout intéressés à l'activité déployée par chacun, dans le détail et les comparaisons qu'ils pouvaient faire.

Les résultats de cette co analyse nous permettent de relever que :
Dans les différentes situations que nous avons analysées, sélectionnées parmi beaucoup d'autres, la motricité du dialogue a conduit au développement des situations de travail parfois couplées au développement des individus.

La fonction défensive du récit peut être contournée si le pair-expert s'engage dans la controverse et que le chercheur tient sa position de sur destinataire, comme dans l'exemple de la situation « le petit débrayage ».

Nous avons relevé que la reconnaissance comme définie en psychodynamique peut préserver la normalité mais pas la santé. La santé se construit au-delà de la normalité nous dit Canguilhem, cité par Clot : « se sentir en bonne santé - qui est la santé - c'est se sentir plus que normal » (Y. Clot, 1999a). L'histoire de l'infirmière et toute l'histoire de L. K. le confirment. En quête d'une reconnaissance dans sa dimension interpersonnelle, par ses pairs et par l'organisation, il restait dans la souffrance. C'est suite à ce conflit que L. K. se met en congé, il en a fait une maladie. Mais lorsque la reconnaissance se déplace vers le possible, vers le métier, la gestion des ressources humaines, quel que soit le mode d'exercice, L. K. retrouve la

santé. C'est dans ce passage de la reconnaissance interpersonnelle vers sa dimension trans personnelle que nous percevons le développement. L. K., fort de son pouvoir d'agir sur sa situation, reconstruit son activité. Il reconstruit son activité dans la migration de ses mobiles propres. Versé dans la formation des DRH, il transforme les outils de gestion utilisés dans son entreprise en instruments pédagogiques de transmission de l'expérience.

Nous avons fait le choix de « Transformer pour comprendre » (Clot & col 2001d, p21) avec la clinique de l'activité. Dans ce cas, la connaissance est seconde et les préconisations sont le fait de ceux qui font le travail. Au terme « provisoire » de notre intervention, même si nous ne pouvons être formels sur la relation de cause à effet, nous pouvons relever que :

Durant la phase de transition et l'application des réformes successives, les DRH ont fait un « bond en un seul saut » du statut de cadre exécutant de la politique de gestion des ressources humaines décidée au niveau central - tous les DRH étaient sous la tutelle du ministère du travail - « il y avait un seul DRH en Algérie, c'était le ministre du travail, il réfléchissait et nous appliquions tous les mêmes instructions, on n'avait pas à réfléchir », au statut du cadre concepteur d'une politique et d'une stratégie de la gestion des ressources humaines pour son entreprise.

Pour eux, ce passage s'est fait sans transition. Ils ont changé de langage, de mode et d'outils de gestion, ils sont responsabilisés et autonomes par les textes tout en continuant à recevoir des injonctions.

Invités donc à l'initiative et à l'innovation, à prendre la responsabilité que les conditions réelles de l'organisation du travail effectif leur retirent, paradoxe fréquent, les cadres sont mis à l'épreuve du réel en situation de travail complexe en temps de crise.

L'engagement de soi et la disponibilité envers l'entreprise réclamés aux cadres pour la réussite des réformes (rapport du CNES 2004) se couple de l'ignorance des situations et des conditions de travail de cette catégorie de travailleurs.

Ils sont amenés à agir en toute autonomie (cas de L. K.) ou sous le coup d'injonction (cas de Z. D.) et « à assumer les responsabilités de l'action vers autrui et ses imprévus sans pouvoir agir sur ce qui rend cette même action crédible, efficace ou légitime » (Clot, 2001b, p 12).

L'initiative exigée d'eux par les situations de travail (cas de L. K) ou l'application de directives avec lesquelles ils ne sont pas d'accord (cas de Z. D.) dans cette phases de transition

aujourd'hui est à l'origine « de nombreux problèmes de conscience engageant ceux qui travaillent dans des dilemmes du vrai et du faux, du juste et de l'injuste » (Clot, 2001b, p 12)

Nous pouvons constater que Z. D. a développé une action de formation vers le collectif de cadres et le syndicat de son entreprise pour préserver le patrimoine des œuvres sociales de son entreprise. Il a donné un sens à la résistance de l'encadrement et des travailleurs, à la « saignée » organisée dans le cadre des départs volontaires et à sa participation à la « supercherie » qu'il assume aujourd'hui.

Les réformes étaient menées aux rythmes que l'encadrement, au fait des capacités d'absorption de l'entreprise et de la société, avait commencé à appliquer depuis les premiers textes portant autonomie de l'entreprise ; il « menait le bateau à bon port », nous avait-il dit. Une dynamique avait été imprimée au fonctionnement de l'entreprise, elle a été « cassée » par la « brutalité » des décisions de réforme : « on a fait partir des gens, mais l'entreprise ne s'en est pas relevé pour autant, au contraire », nous précise t-il.

Z. D., après un lapsus, restitue avec B. K. les préoccupations des DRH quant à la mission qui doit être confiée aux gestionnaires des ressources humaines (en ACS et en ACC). Ils doivent se sortir du rôle de « pompier », de « l'extincteur » prêt à l'usage pour sauver l'entreprise de mouvements sociaux qui menaceraient sa survie. Leur exigence aujourd'hui est que les cadres dirigeants évoluent et appliquent ce que leurs discours véhiculent, c'est-à-dire le partage de la fonction, la gestion des compétence et que la ressource humaine ne soit plus considérée comme un coût mais comme une richesse de l'entreprise et que cette dernière doit la préserver.

Nous pouvons rapporté au titre des résultats que L. K. a reconstruit sa santé et son activité, il continue à capitaliser son expérience et à la transformer en outils pédagogiques pour la formation. L'expertise et l'accompagnement des DRH dans l'exercice du métier sont une « reconversion » réussie pour ce DRH.

Quant au plus jeune d'entre eux, B. K., très sûr des libertés et de l'autonomie que lui confèrent les textes actuels, au contact de ses pairs anciens dans le métier, se ravise sur le temps qui manque parfois aux cadres pour s'adapter aux exigences des réformes. Les échecs rapportés par L. K. et les difficultés vécues par ses collègues lui ont fait réfuter le mot même d'échecs qu'il remplace par le « reste à réaliser ». Il revient ainsi sur l'affirmation de son

récit : « on ne peut pas laisser le temps aux cadres de s'adapter ». Et d'ajouter : « ça a été formateur, même s'il y a eu de la casse... C'est pour ça qu'il sont compétents maintenant ».

Les DRH ne sont pas uniquement des gestionnaires planificateurs, organisateurs, dirigeants, contrôleurs, exécutants de directives et d'injonctions ou les représentants de la force de répression de l'employeur. Ils sont un peu cela mais ce sont aussi des travailleurs dont l'activité complexe et variée pour la conception d'outils de gestion des ressources humaines est intégrée à l'histoire de leur entreprise avec ses conflits, les intérêts divergents de sa composante humaine et à leur histoire individuelle.

Ils sont en négociation permanente afin de trouver « les astuces » pour se sortir de situations difficiles ou de solutionner les problèmes de l'entreprise parfois « à la limite de la légalité ». Le terrain leurs impose de trouver des formules adaptées au contexte politique, économique, réglementaire et autres dans lequel évolue l'entreprise, à être les initiateurs du changement et prendre des risques.

L. K. et son Directeur Général « stratège » ont saisi l'opportunité des conditionnalités du prêt de la banque mondiale pour équilibrer et réduire les effectifs de l'entreprise alors que la conjoncture de l'époque ne les y obligeaient pas. Les textes ne prévoyaient aucune des formules parmi celles qu'ils ont appliquées (reconversion, redéploiement, non remplacement des départs...). Ils ont créé des filiales appartenant à 100% à la maison mère, contre l'avis de leur tutelle. Ils ont accepté de ne pas licencier les cheminots avant que les syndicalistes ne posent le problème car le D. G, fin connaisseur du jeu de la négociation, a désamorcé le point qui pouvait bloquer le renouvellement de l'équipement de l'entreprise. Pourtant, les textes de l'époque ne prévoyaient pas les licenciements dans une entreprise publique comme la SNTF.

1.2. L'autoconfrontation croisée à partir de l'activité

Dans cette partie, nous allons rapporter l'expérience renouvelée avec un autre collectif. C'est au cours de la prospection menée par le chercheur pour former le groupe de travailleurs (cadres techniques) pouvant accepter de se prêter à l'expérience de recherche en autoconfrontation croisée que la demande du manager du bureau d'étude et de recherche Média Marketing nous a été formulée.

1.2.1. La demande

La demande formulée par le manager consistait en une interrogation qu'il nourrissait depuis quelques années devant la situation de son entreprise et qu'il nous résume par cette question : « Pourquoi y a-t-il des difficultés à asseoir les métiers de la communication dans notre pays ? »

Comme elle ambitionne de faire de son entreprise « une référence dans son domaine », la direction sollicite aussi une analyse des conditions de travail avec pour objectif de les améliorer ainsi que le rendement qualitatif et quantitatif de ses collaborateurs.

À la suite d'entretiens avec le manager, ses collaborateurs et plusieurs visites des lieux de travail, nous avons reformulé la demande qui consiste de répondre à l'interrogation de l'entreprise sur la difficulté à asseoir les nouveaux métiers dont ceux de la communication en Algérie.

L'observation préliminaire de l'activité - et des locaux dans lesquels elle se déroule - nous a poussé à intervenir sur deux aspects :

Le premier aspect est lié au travail sur écran et les conditions dans lesquelles il se déroule (un appartement aménagé en bureau où l'éclairage des locaux est inadapté et le mobilier ordinaire inapproprié, où l'installation électrique n'est pas aux normes...). Une intervention associant au médecin du travail, un ergonome, un spécialiste de l'éclairage et un architecte peut aider à améliorer les conditions de travail, en proposant les aménagements ergonomiques adéquats. Des visites médicales ont été programmées pour tout le personnel. Cette intervention a fait l'objet d'un mémoire de fin de résidanat.

Le deuxième aspect est lié aux métiers en construction de la communication pour lequel nous avons proposé, parallèlement à l'intervention ergonomique, de mettre en place le dispositif de co analyse par la méthodologie de la clinique de l'activité. Nous avons perçu, dans les échanges avec toute l'équipe, qu'au-delà des conditions de travail liées au travail sur écran, les enjeux autour des « métiers en formation » dans le domaine de la communication / recherche se cristallisaient dans le « turn over » important au poste d'assistante veille.

Une convention¹⁵ a été signée avec le service universitaire de médecine du travail de l'hôpital de Rouiba.

1.2.2. Présentation de Média Marketing

Média Marketing est une entreprise privée spécialisée dans les études, la recherche, la formation et le conseil en communication. Elle a par ailleurs des activités événementielles dont elle assure la conception et la mise en oeuvre (Ramadhan - Télévision « RAM.TV ») une fois par an, opérations électorales, l'organisation du salon de la presse tous les deux ans). Créée en 1992, elle n'a pu fonctionner effectivement en tant qu'entreprise qu'à partir de 1998.

Elle emploie 09 travailleurs permanents (chiffre 2002) et recrute des travailleurs temporaires selon les besoins des différents événements qu'elle organise.

Nous avons commencé notre intervention par l'observation de l'activité et les entretiens avec les membres de l'équipe.

Elle est composée du manager propriétaire de l'entreprise, d'un consultant, d'un administrateur, d'un assistant pour la gestion et la coordination des activités, d'un consultant en informatique, d'une assistante en infographie et de trois assistantes veille multimédia. Ils sont tous universitaires, diplômés chacun dans sa spécialité.

Nous avons expliqué l'objet de notre intervention (la préoccupation de la direction et celle du chercheur) et la méthodologie que nous privilégions ainsi que les différentes étapes de la méthode de travail. À la fin de cette étape d'observation, nous avons convenu avec les membres de l'équipe de nous arrêter sur le poste de travail d'assistante veille où, visiblement, le turn over important ne permet pas la stabilité et la continuité dans le travail. La phase de travail retenue et qui fera l'objet de l'analyse est la séquence de travail entre 8h 30 et 13h au cours de laquelle s'effectuent le dépouillement des journaux et la saisie de la « veille média ».

Il est important de souligner que la « veille média » est le premier projet lancé par l'entreprise. La constitution de cette banque de données informatisées est toujours au stade de la mise au point. Plusieurs types de difficultés et obstacles semblent retarder la finalisation de ce projet et sa commercialisation. Cette phase de « prototypage » (création de prototype, du modèle, concept) qui consiste en la maîtrise de tous le process de réalisation d'un système de

¹⁵ Arrêté interministériel du 2 avril 1995 fixant la convention type relative à la médecine du travail entre organisme employeur et le secteur sanitaire ou structure habilitée.

veille média est en phase de recherche et création d'applications et de programmes informatiques. Elle dure depuis 5 ans.

1.2.3. Description du poste d'assistante veille

Les assistantes veille sont chargées de la collecte des journaux au niveau de l'imprimerie. La première collecte s'effectue à 8h, la seconde à 10h. Si le « rouleau » est incomplet, les titres manquant doivent être achetés au kiosque. Elles doivent demander si de nouvelles publications sont éditées, les acheter pour la mise à jour de la liste des titres. Cette étape de travail n'est plus effectuée par les assistantes veille, un appariteur a été recruté en cours d'intervention.

Cette séquence de travail se déroule en deux étapes qui sont effectuées deux fois dans la matinée. Le premier « rouleau » de journaux est réceptionné à 8h 30, le second à 11h.

La première étape consiste à feuilleter les journaux un à un, au total 31 titres entre les quotidiens et les hebdomadaires (en 2002, chaque nouvelle publication est intégrée dès sa parution) pour repérer les articles ayant pour thème la communication (c'est le thème qui a été choisi pour la phase de prototypage), le cocher puis mettre sa référence (numéro de la page où il se situe) sur la première page du journal. Il faut parfois lire les articles et /ou en discuter pour juger de leur classification dans le thème.

Cette première partie du travail est confiée au consultant qui doit vérifier s'il n'y a pas eu d'oublis ou d'erreurs. Ensuite, il rend le travail corrigé. L'assistante veille corrige ses oublis ou erreurs pour ensuite entamer l'étape suivante.

La deuxième étape consiste à saisir les références. L'assistante veille prend les articles un à un, elle introduit les informations dans la banque de données sur un masque de saisie : le nom du journal, le nom de l'auteur, le titre de l'article, la date. Elle fait une lecture en « diagonale » pour faire les mots clé. Si cette première lecture s'avère insuffisante, elle relit l'article. Si la difficulté persiste, elle arrête la saisie pour se concerter avec ses collègues pour prendre une décision.

Les assistantes s'organisent entre elles pour se partager le travail de la matinée. Elles se partagent soit le rouleau de journaux, celui de 8h puis celui de 11h, travaillent en même temps et font toutes les phases, soit elles se partagent les étapes et chacune fait un rouleau.

En même temps, elles répondent au téléphone, prennent les messages et reçoivent les visiteurs.

La saisie doit se terminer vers 13h par l'impression d'un document contenant les données du jour. Après 13h, commence une autre tâche qui consiste à corriger les listes de mots qui servent de références (orthographe des noms de ville, de personne, de pays, de région...). Une liste contient de 2000 à 15 000 mots.

La veille presse est effectuée par trois assistantes veille, la première licenciée en bibliothéconomie (N), 04 ans d'expérience, la seconde licenciée en sciences de l'information et de la communication qui prépare un magister (F), 01 an d'expérience et la troisième, (B), nouvellement recrutée, licenciée en sciences de l'information et de la communication pour remplacer après son départ la plus ancienne (H) qui faisait partie du groupe associé à notre recherche au début de notre intervention.

En cours d'intervention, ont été introduites d'autres données. La base article ne se fait plus seule, y est aussi associée la base publicité, toujours dans le thème communication. On note également le chronométrage des différentes étapes, le comptage des erreurs et des essais pour scanner les journaux afin que la recherche des articles et de la publicité se fasse directement sur écran avec pour objectif de supprimer les supports papiers.

Il faut ajouter la participation des assistantes veille à l'organisation de l'activité événementielle de Média Marketing.

Nous avons filmé l'activité durant la matinée celle de N, puis celle de F. Les autoconfrontations simples et croisées ont été organisées et nous avons filmé les dialogues entre professionnelles.

1.2.4. Analyse des situations

1.2.4.1. Première situation : « On travaille à blanc »

1. Dr ILC : Est ce que vous avez vraiment l'impression d'être dans un groupe qui cherche à faire la mise au point de quelque chose ?
2. F : Bien sûr. Sinon, on n'aurait jamais, heu (rire), continué à travailler ici.
3. Dr ILC : C'est-à-dire, comment ?
4. F : Bien sûr, il y a, on veut avancer, on veut faire quelque chose, on veut voir le produit final. Parce que, jusqu'à présent, on travaille à blanc.
5. Dr ILC : Vous travaillez à blanc !
6. F : Oui.
7. Dr ILC : C'est toute la problématique des groupe de recherche ?
8. F et N : Oui.
9. Dr ILC : Vous travaillez à blanc.
10. F : Oui
11. Dr ILC : Et ça pose problème ?
12. F : Oui.
13. Dr ILC : Expliquez moi.
14. F : Ça pose problème, parce que je pense que si on est à Média Marketing ou ailleurs, c'est-à-dire, si on est là, c'est pour apprendre un métier.
15. Dr ILC : Hum.
16. F : Apprendre un métier, c'est à partir de, à l'âge de 22 ans jusqu'à 30 ans.
17. Dr ILC : Hum.
18. F : Si ça dépasse cet âge là, notre carrière professionnelle est foutue. Donc, on doit faire quelque chose maintenant. Si je dois accélérer mon rythme, si je dois accélérer mes efforts, c'est pour faire quelque chose. Mon but, c'est d'avoir un métier dans le domaine de la communication. C'est pas uniquement de faire le dépouillement des, des articles. C'est une phase importante, certes, mais il faut avancer, penser à faire autre chose.↑

19. Dr ILC : Et heu, N ?

20. N : Moi c'est la même chose. (Silence, haussement d'épaules). Parce que le but « n'taa hadou » (de celles là, en arabe) les bases, c'est la commercialisation.

21. Dr ILC : Oui.

22. N : Ça fait quatre ans, « rahi habsa » (ça stagne, en arabe).

23. Dr ILC : Ça fait quatre ans que les tests se font et c'est pas encore un produit fini ?

24. N : Oui.

25. Dr ILC : Et là, vous êtes entrain de faire les derniers...

26. N : Chaque fois, il y a un problème, il y a un problème (...)

Plus loin (...)

27. F : Mais il faut, il faut avancer↓

28. Dr ILC : Il faut avancer, ça c'est le maître mot, c'est le mot-clé!

29. F : Ah oui, il faut avancer.

30. N (sourire).

31. F : Donc, si on retarde à chaque fois...

32. Dr ILC : Donc, c'est fini, il faut plus travailler à blanc ?

33. F : Non.

34. N : Si ça marche, ça va, si ça ne va pas marcher, il faut voir autre chose.

35. F et N Parlent en même temps xxx

36. Dr ILC : Il faut corriger ?

37. F : Il faut corriger.

Plus loin (...)

38. Dr ILC : Hum, oui. Maintenant que vous êtes passées à une vitesse supérieure, avec la perspective que le produit soit mis sur le marché etc, est ce que ça a changé quelque chose dans vos propres perspectives ?

39. F : Bien sûr, maintenant on passe à une phase beaucoup plus importante.

40. Dr ILC : Hum.

41. F : Donc, on doit heu...

42. Dr ILC : Vous avez l'impression d'être à la vitesse de croisière dans cette partie là ?
43. F : Oui.
44. N : Oui.
45. Dr ILC : Et ça va permettre au produit d'être sur le marché, heu ?
46. N : On l'espère (rire) ça.
47. Dr ILC : Vous l'espérez ? C'est quelque chose vraiment, qui serait l'aboutissement ?
48. F : Bien sûr.
49. N : Oui.
50. Dr ILC : D'un investissement de 5 ans pour vous (N) et de 2 ans pour vous (F), qui va donner un sens à ce que vous faites depuis, depuis toutes ces années ?
51. F : **Bien sûr.**
52. Dr ILC : Et c'est vraiment le truc qui va donner un sens à tout le travail qui a été fait depuis H, etc ?
53. N : Parce que depuis le début, c'était ça **le but**.
54. F : C'est comme un enfant, c'est comme la naissance d'un enfant. C'est-à-dire, on doit passer à autre chose. Plus avancée, plus, heu, personnellement, je veux passer à une autre phase de réflexion, d'analyse. **Et ça s'apprend**, c'est une autre manche d'apprentissage.
55. Dr ILC : Donc, vous avez l'impression que vous voulez que ça soit accompli, terminé, mis sur le marché puis essayer de vous investir dans autre chose !
56. F : Bien sûr.
57. N : **Parce que** « hadi » (cette, en arabe) la phase, on ne sera plus responsable « aliha » (d'elle, en arabe), ↑ une fois la base, elle sera commercialisée on passera à autre chose.
58. F : À une autre phase bien sûr.
59. Dr ILC : À une autre étape ?
60. N : Bien sûr.
61. Dr ILC : Vous avez des projets pour la mise en place d'autres choses ?
62. F : Oui.
63. Dr ILC : Ah. Le fait que ça ne soit pas commercialisé, dans le, dans le commentaire de (F) l'autre jour, elle disait que c'est stressant parce que on sent que notre travail n'est pas encore commercialisé et ça nous, ça nous embête quoi, un peu!

64. F : Bien sûr. Parce que, jusqu'à présent, on est entrain de faire des prototypes, **c'est-à-dire on travaille à blanc**. C'est-à-dire, heu...
65. Dr ILC : Quand on travaille à blanc, ça vous donne l'impression de vivre votre travail à blanc ou quoi ?
66. F : Oui.
67. Dr ILC : Vous aussi ?
68. N : (moue, haussement d'épaule).
69. Dr ILC : Non ?
70. F : C'est-à-dire, il faut arriver à un stade où le produit est commercialisé, est vendu heu...
71. Dr ILC : Ah oui, mais c'est-à-dire que la phase de recherche à blanc, le travail à blanc, c'est quand même une phase nécessaire !
72. N : Non, « yaani » (c'est-à-dire, en arabe) c'est pas tout à fait à blanc mais parce que, « had » (ces, en arabe) les données elles vont être conservées, elles vont pas partir.
73. Dr ILC : Oui, oui.
74. N : Hé.
75. Dr ILC : Elles sont conservées, elles peuvent être exploitées pour heu...
76. N : Oui. Pour des recherches, pour heu, malgré la veille n'est pas commercialisée mais...
77. F : **Non mais**, c'est bien, c'est bien pour la première fois, on doit passer, on doit faire une période d'apprentissage, d'imprégnation, travailler, maîtriser les bases, connaître les objectifs des bases, ça c'est important. On doit passer par ça. Par cette période. On doit passer par là. ↑
78. Dr ILC : Hum. C'est ce que vous appeler travailler à blanc ?
79. F : Oui. On doit, on doit passer.
80. Dr ILC : C'est-à-dire les résultats de ce travail à blanc qui finalement permet d'avoir le projet ficelé.
81. F : Voilà.
82. Dr ILC : Chronométrer, gérer, quel type de parc on va avoir et tout ça, heu, a trop duré !
83. N : Heu oui (sourire).

84. F : Oui, quatre ans, oui.
85. Dr ILC : vous, vous donnez l'impression, vous avez l'impression que ça a trop duré ?
86. F : Oui.
87. Dr ILC : Et que là, maintenant, vous sentez que c'est mûr !
88. N : (Oui de la tête).
89. Dr ILC : Vous sentez que c'est mûr et que...
90. N : **Oui**, malgré qu'il y a des petites lacunes, il y a des lacunes mais on peut les gérer, une fois commercialisée, on peut les gérer. Ce n'est pas une raison de bloquer. ↑
91. Dr ILC : Vous me dites vous ne serez plus responsable du projet !
92. N : Oui.
93. Dr ILC : Comment ? Vous serez encore responsable du projet pour gérer les lacunes ?
94. N : Oui, non, une fois je forme le personnage « hadak » (celui là, en arabe), c'est bon,
95. Dr ILC : Oui
96. N : Mais je ne suis pas « fi » (à, en arabe) la place du validateur. Je suis obligé de rester « m'aa hadak » (avec celui là, en arabe)
97. Dr ILC : D'accord, oui. C'est-à-dire vous formez des équipes et puis vous êtes là quand il y a des problèmes qu'il faut gérer, vous reprenez le relais, vous trouvez des solutions au fur et à mesure que les problèmes vont se poser sur le terrain avec le produit commercialisé ?
98. N : Oui
99. Dr ILC : C'est l'idée, si j'ai bien compris !
100. N : Oui
101. Dr ILC : Vous êtes d'accord vous ?
102. F : Oui↓
103. Dr ILC : Pour heu...
104. F : C'est-à-dire, il faut passer à une phase, certes il y a des lacunes, il y a beaucoup de lacunes.
105. Dr ILC : Hum.
106. F : Mais, c'est-à-dire, on ne peut pas tout combler, avec N, deux ou trois personnes pour heu combler tous les vides, pour heu **refaire les bases, pour refaire les corrections**. C'est-à-dire, à mon avis, on doit commencer le travail, il faut se lancer,

- en même temps il faut recruter d'autres gens, à titre permanent ou heu des vacataires **pour corriger en même temps**. C'est-à-dire, c'est-à-dire on travaille en même temps.
107. Dr ILC : C'est-à-dire, si j'ai bien compris, il faut pouvoir expérimenter ce travail dans un, dans une phase réelle.
108. F : Voilà.
109. Dr ILC : De commercialisation.
110. N : Oui.
111. F : Voilà.
112. Dr ILC : Pour vraiment bien comprendre.
113. F : Voilà.
114. N : C'est ça, oui.
115. Dr ILC : Quelles sont les lacunes, vraiment, et, et les corriger au fur et à mesure. C'est, vous considérez que vous êtes, que le projet est arrivé à cette phase là !
116. N : Heu...
117. F : **Il y a des lacunes**, on voit des lacunes, moi je peux vous dire dans quelle base il y a des lacunes. Bon, je peux les déterminer.
118. Dr ILC : Hum.
119. F : Mais il y a des lacunes que, on peut les voir, on peut retrouver uniquement si on se confronte face à face au client.
120. N : Surtout la première phase, il, il a la possibilité de choisir ses client, les clients « n'taouou » (ses, en arabe).
121. F : Voilà↑
122. N : C'est des amis, c'est // cette phase pour tester.
123. F : Pour tester.
124. Dr ILC : Qui va permettre le test à l'échelle réelle ?
125. N : C'est ça, oui.
126. F : Voilà. C'est-à-dire jusqu'à maintenant on ne peut pas déterminer que veut, répondre à la question **que veut le client ? Quels sont les besoins du client ?**
127. Dr ILC : Et vous considérez que le moment est arrivé de faire ça ?
128. N : Oui.

129. F : **C'est maintenant** qu'il faut remodeler le projet, refaire heu, la stratégie de ces bases. C'est, je pense qu'il est temps.
130. Dr ILC : D'accord. Et ça vous donne plus de force pour accélérer le rythme de travail et de recherche, c'est ce que vous nous disiez dans le commentaire.
131. F : Bien sûr, parce que, heu...
132. Dr ILC : Pour aller vers autre chose !
133. F : Voilà.
134. Dr ILC : Pour aller vers autre chose.
135. F : Parce que en général, celui qui fait la collecte de l'information, ne fait pas forcément, ne fait pas d'analyse.
136. Dr ILC : D'accord. Vous, vous projetez dans l'analyse ?
137. F : **Pour faire autre chose.** Des études, des analyses.
138. Dr ILC : D'accord.
139. F : Avoir le temps pour comprendre le paysage médiatique en Algérie. Pour avoir une vision.
140. Dr ILC : Et vous installez sur le marché ?
141. F : Voilà. Pour avoir une vision globale heu, on va peut être, je ne sais pas, peut être on va heu, mettre un conseil scientifique, il y a des profs. Des universitaires, on va discuter, on va / charger des étudiants pour faire des petites enquêtes, c'est comme ça qu'on avance.

Ce segment de dialogue fait suite à un long échange sur les différents essais effectués depuis plusieurs semaines pour la mise au point de la formule définitive que prendra le séquençage de la veille média.

Cet échange est suscité par les images de l'activité de N réglant, chronométrant, effectuant une seule phase du processus à la fois (dans l'image présentée, elle faisait les mots clé uniquement) afin que la formule définitive soit la plus efficace possible.

F qui se plaint que la phase de chronométrage des séquences ait coïncidé avec une période riche en évènement, trouve difficile de terminer la veille avant 13h quand il y a beaucoup d'articles. Ce qui par ailleurs était la règle même avant la phase de chronométrage. L'actualité

n'étant pas toujours prévisible, il y a succession de périodes chargées et d'autres moins. N répond que c'est le principe même de la veille de la finir avant 13h quelle que soit l'actualité.

Le chercheur demande alors si N et F se situaient dans une problématique de groupe de recherche (1). C'est F qui répond : « bien sûr sinon on n'aurait jamais continué à travailler ici » en riant (2), « on a envie d'avancer », « on a envie de voir le produit fini » (4). On note l'usage du « on » pour bien signifier qu'elle parle au nom du groupe. Mais, explique-t-elle, « jusqu'à présent, on travaille à blanc » (de 4 à 6).

N, restée silencieuse, finit par s'associer au « oui » de F en réponse à la précision demandée par le chercheur : « travailler à blanc » qui est la problématique des équipes de recherche. Dans la suite de l'échange, F affirme que travailler à blanc ça pose problème, que ça lui pose un problème. Elle est ici pour apprendre un métier (7 à 18) : "ce n'est pas uniquement faire du dépouillement des articles".

En (19) le chercheur se tourne vers N pour qui ça pose problème, mais pas pour les mêmes raisons qu'elle identifie (20 à 26) : « Parce que le but, c'est la commercialisation. Ça fait quatre ans, ça stagne. Chaque fois il y a un problème ». F veut avancer dans l'apprentissage d'un métier et N veut faire avancer le projet. Avancer est la préoccupation (27 à 37). Il est important d'avancer pour N et aller vers la commercialisation du produit. Il est important pour F d'avancer pour passer à une autre phase d'apprentissage (38 à 62).

Les essais et le prototypage, considérés comme "du travail à blanc" (64) pour F, lui donnent à vivre le réel de son travail à blanc sans but et sans mobile. À ce stade, N exprime son désaccord (68) : "ce n'est pas tout à fait à blanc", c'est la phase de travail qui permet la mise au point du projet, et les données ne sont pas perdues puisqu'elles vont servir (72 à 76).

La résistance de N aux arguments de F nous donne à saisir le retournement dans l'activité de pensée de F. Le travail « à blanc », synonyme d'inutilité et de perte de temps, revient dans le débat, car il constitue une phase dite de prototypage qui est importante et incontournable : "on doit passer par là, par cette période" (77 à 79).

Ce n'est plus l'apprentissage d'un métier qui habite son discours mais le projet qui doit avancer. Revenus au cœur de leurs échanges, le projet et son évolution à venir, font tourner l'activité de pensée de F vers un autre destinataire, le collectif (87 à 141).

Ce n'est plus du travail à blanc et de l'apprentissage d'un métier adressé au chercheur et à sa collègue, mais d'organisation du travail de l'équipe dont elle parle : "on" ne peut pas tout

combler à 2 ou 3", il y a des lacunes (104), "refaire les bases, refaire les corrections" (106), "commercialiser le produit", "se confronter au client", "remodeler le projet".

Ce n'est plus l'impasse individuelle de vivre son travail à blanc qui la préoccupe mais l'activité du collectif tournée vers l'avenir qui l'occupe.

Elle se replace dans la perspective du projet qui s'achemine vers son mûrissement et sa mise sur le marché. C'est également le manager qui est le destinataire de son discours : "il faut recruter", "il faut tester le marcher", "savoir ce que veut le client", pour que les entraves soient levées et le passage vers l'autre étape, celle de l'analyse, de la recherche, des études pour la compréhension du paysage médiatique en Algérie soit concrétisé.

Cette multiplication des destinataires, suscitée et recherchée par le dispositif de co analyse, permet une activité réflexive sur son propre travail. "Cette dynamique de la vie subjective est liée au pouvoir de se détacher de son expérience afin que celle –ci devienne un moyen de faire d'autres expériences" (Clot & col 2001d, p 23). C'est prendre conscience de son expérience "là bas" dans le réalisé pour la voir autrement "ici" dans un nouveau contexte dans le réel, le carrefour de tous les possibles.

Dans cette séquence, on suit le cheminement de la controverse entre les professionnelles au cours duquel la résistance de N, plus ancienne dans le métier, à l'argumentaire de F fait changer le cours de la pensée de F. Une nouvelle trajectoire se dessine, l'activité réflexive de F change de palier et de destinataires.

Tableau 11: Récapitulatif de l'analyse de l'extrait "on travaille à blanc"

F	N
(1) On travaille à blanc	(1') Ce n'est pas tout à fait à blanc. Les données ne sont pas perdues
(2) On veut avancer, on veut apprendre un métier	(2') On veut avancer, le but c'est la commercialisation du produit, même si il y a des lacunes
(3) Le prototypage c'est important	(3')Non, c'est pas tout à fait à blanc mais parce que, « had » (ces, en arabe) les données, elles vont être conservées, elles vont pas partir

	Oui. Pour des recherches, pour heu, malgré la veille n'est pas commercialisée mais
(4) On ne peut pas tout faire à 2 ou 3, refaire les bases, refaire les corrections, commercialiser le produit, se confronter au client, remodeler le projet. (destinataire le collectif) il faut recruter, il faut tester le marcher, savoir ce que veut le client (destinataire le manager)	

La motricité du dialogue s'installe par le constat de la différence et l'affrontement des points de vue ainsi que le développement de l'argumentation de chacune. Se dessinent alors la représentation et l'interprétation de la situation par les protagonistes du dialogue. Enfin le passage vers le développement des manières de faire et de voir le travail.

Entre (1) et (2) et (1') et (2') s'installe le conflit. En (3'), N développe son argumentation qui permet à F de repenser son activité. Le passage de (1) et (2) vers (3) et (4) est la zone potentielle de développement.

En (3) et (4), F fait le point sur son expérience du prototypage qui lui permet de se projeter dans l'organisation du travail futur des équipes dont la tâche est de confectionner la veille et d'orienter son activité vers l'analyse du paysage médiatique.

1.2.4.2. Deuxième situation : Travail « féminin »

1. F : Je ne sais pas, je vous ai parlé la dernière fois, je vous ai dit que, le profil de ce poste demande, exige un personnel féminin.
2. Dr ILC : Exclusivement !
3. F : Oui, parce que vraiment il faut être heu, vraiment calme pour...
4. Dr ILC : Les hommes ne sont pas capable de...
5. F : Non.
6. Dr ILC : Ne sont pas capable de faire ça ?

7. F : Non, ils ne sont pas capables de faire ça, faire toujours la même chose, faire le dépouillement quotidien des articles, respecter certains horaires, ne pas déranger les autres, ne pas sortir trop↑, (sourire) pour prendre un café↑, pour fumer↑, pour (rires)...
8. Dr ILC : Heu, et vous avez essayé avec des, des jeunes gens, il y a des garçons qui se sont présentés pour, heu...
9. F : Non.
10. Dr ILC : Heu, je sais qu'il y a plusieurs personnes qui ont, heu...
11. N : Non, pour la base, non que des filles, que des filles...
12. F : C'est uniquement des filles, exclusivement des filles, je pense même Ag. (Le manager) est conscient.
13. Dr ILC : Est dans cette problématique ?
14. F : Voilà. // Parce que ça nous arrive de rester quatre heures, cinq heures, sans prendre de déjeuner, sans, quand il y a des événements comme RAM-TV, comme ils faut être mobilisé pour terminer le travail avant...
15. Dr ILC : Hum, R. (le seul jeune homme permanent qui supervise toute cette activité) ne s'est jamais testé à faire le travail avec vous un peu pour voir?
16. F et N : Non.
17. Dr ILC : Non, il n'a jamais testé !
18. F et N : Non, non jamais (sourires).
19. Dr ILC : Non ?
20. N : Le premier, c'est monsieur D. Il s'est intégré, il fait les résumés, c'est tout.
21. F : Les résumés, ça n'a rien à voir.
22. N : C'est une partie (haussement d'épaules).
23. Dr ILC : C'est une partie du travail quand même du travail ?
24. F : C'est une partie.
25. N : Hum...
26. Dr ILC : Il y a des échanges ? C'est la dernière séquence de tout le travail que vous faites donc, heu, il y a des échanges avec lui, lui qui est un homme !
27. F : Mm... Pour l'instant ça va, contact, tout va bien.
28. Dr ILC : Ça va. Il s'intègre bien dans l'équipe de filles que vous êtes?
29. F et N : Oui.

30. Dr ILC : Enfin c'est lui qui est minoritaire donc, c'est lui qui a intérêt ààà!
31. F et N : Oui (sourires).
32. F : Oui, ça va, ça va, c'est sympa, il nous corrige, parfois on oublie, parfois, ça va. Ce n'est pas une discrimination mais...
33. Dr ILC : C'est un constat que les filles s'en sortent mieux quoi !
34. F : Oui.

Plus loin dans ACC

35. Dr ILC : Alors pour vous deux, pour vous qui avez cinq ans de veille, la mise en place, de logiciels, etc... et vous qui y êtes depuis deux ans, qui avez appris avec elle (N) et H., est-ce que ça se passe de la même façon cette nouvelle étape ?
36. N : La même chose↓
37. Dr ILC : La même chose, c'est-à-dire que vous avez chronométré, sans avoir eu de problème.
38. N : Oui, c'est ça, c'est la même chose.
39. Dr ILC : Non, aucun problème ?
40. N : Non, c'est la même chose
41. Dr ILC : Non, c'est la même chose ? La même façon vous avez chronométré, ça vous a pris trois quarts d'heure.
42. N : C'est-à-dire, le but « n'taa had » (de cette, en arabe) l'étape, c'est de savoir combien on doit recruter pour que la veille soit terminée à 11 h ou à 11 h et demi « ouala » (ou alors, en arabe) plus à 10 h ou à 7 h.
43. Dr ILC : Et vous êtes arrivées à trouver le, ces formules ?
44. F : Oui, oui.
45. N : De cette façon, la veille « t'kmel » (sera prête, en arabe) à midi, « hia lakhor n'taa » (c'est-à-dire le truc de, en arabe) la veille, ce n'est pas à midi, ce n'est pas intéressant. La veille, c'est à 7 h du soir, heu, le matin. Alors, quatre personnes « idirou fiha » (mettront pour, en arabe) la veille quatre heures, huit personnes deux heures, plus de huit une heure, c'est ça, c'est ça.
46. Dr ILC : Donc, la moyenne de, de, du nombre de gens qu'il faut pour qu'une équipe qui...

47. N : Oui. C'est ça, oui.
48. Dr ILC : ... puisse faire la veille en une heure ou au bout de deux heures a été trouvée grâce à cette formule dernièrement ?
49. N : Oui
50. Dr ILC : Et est ce que le fait d'y avoir travailler cinq ans, à apporter des choses pour que les conclusions que vous venez de nous donner soient / réelles et pratiques? Est-ce que vous êtes arrivées aux mêmes conclusions de la même manière deux ans après et cinq ans après ?
51. N : (sourire), je pense que oui↓
52. F : Oui, parce que, bon...
53. Dr ILC : Oui ?
54. F : Oui, de toutes les manières, avant on travaillait sur « Delphi », voilà.
55. Dr ILC : Qui est un logiciel particulier ?
56. F : Maintenant, on est passé à «Oracle». Donc, cette phase de transition, j'étais là, j'étais présente, donc j'ai pu quand même avancer avec N.
57. N : Hum.
58. Dr ILC : D'accord. Donc, finalement, à un moment vous étiez à peu près au même stade ?
59. F : Voilà. On a commencé en même temps.
60. Dr ILC : En même temps ?
61. F : En même temps.
62. Dr ILC : Et donc, les acquisitions avec le nouveau logiciel se sont faites en même temps !
63. N : En même temps !
64. Dr ILC : Ce qui fait que le vécu de cette nouvelle étape s'est fait à peu près de la même façon.
65. F : Voilà.
66. Dr ILC : Vous vous êtes entraïdées, parce que vous êtes les plus anciennes, la troisième étant toute nouvelle, elle est au stade d'apprentissage, je crois ?
67. F : Oui.
68. Dr ILC : Comment cela c'est passé ? Ça fait quoi trois semaines que vous êtes dans les nouvelles étapes ?
69. F : Oui.

70. Dr ILC : Trois semaines ?
71. F : Oui.
72. N : Plus de trois semaines, on a commencé en septembre.
73. F : Plus même, on a commencé en septembre.
74. N : Heu plus, on a commencé le 4 septembre.
75. Dr ILC : Plus oui, six semaines.
76. F : Six semaines. Maintenant, quand même, on a des idées, on a des normes. Maintenant, on ne peut pas prétendre qu'à 4 h et demi, 3 h et demi, on termine une veille de 35 articles, ou de 40 articles.
77. Dr ILC : Hum.
78. F : C'est, c'est pas faisable !
79. Dr ILC : Et la, la proposition, se serait quoi pour que le client trouve la veille sur son bureau à 8 h du matin ?
80. F : C'est-à-dire de travailler avec une équipe qui vient tôt le matin.
81. Dr ILC : Ça serait ? Tôt le matin ?
82. F : Tôt le matin, c'est à peu près, heu, les imprimeurs.
83. N et F parlent en même temps.
84. F : Les imprimeurs, les imprimeries terminent...
85. N : Dès que les journaux seront disponibles↑
86. Dr ILC : Lorsque les journaux sont disponibles, c'est-à-dire que vous êtes tributaires des journaux ?
87. F : Bien sûr !
88. Dr ILC : Alors le dernier journal sort de l'imprimerie à quelle heure ?
89. F : Maximum, heu, 4 h du matin.
90. Dr ILC : 4 h du matin. Vous croyez que c'est des gens comme vous qui vont faire 4 h du matin 7 h ?
91. F : Ça sera peut être des hommes ↓! (Sourire) Enfin !
92. Dr ILC : Pourtant, dans la discussion, vous avez dit que c'était plutôt un travail féminin ?
93. N : Travail féminin, oui.
94. F : Oui.
95. Dr ILC : Comment on va concilier les deux ?

96. F : Donc, ça va être, heu... (Rires). D'abord, il faut imprégner les gens à travailler, à être patients, à ne rien oublier. Et puis la deuxième phase, c'est celle des validateurs et des gens qui vont faire les mots-clefs et les résumés.
97. N : Bon, les mots-clefs, on peut les laisser un peu, c'est pour la recherche « bark » (seulement, en arabe), c'est heu, l'essentiel, c'est les résumés.
98. Dr ILC : Oui. Ça veut dire que il faudra faire des cycles de formation à des jeunes gens qui vont accepter de travailler entre 4h du matin...
99. N : ... À 7 h. C'est ça, oui.
100. Dr ILC : Et 7 h du matin pour que la veille avec résumés soit faite à 8 h maximum !
101. N : C'est ça, oui. 4 h – 7 h.
102. Dr ILC : 8 h du matin, elle doit être chez le client, elle est envoyée !
103. N : C'est ça.
104. Dr ILC : Et donc, toute la discussion que nous avons eue sur le fait que c'est vraiment un métier féminin, il y a un vrai problème là ?
105. F et N : Oui.
106. Dr ILC : Est-ce que vous, vous, il y a des formules pour la formation pour que ce soit un métier accessible finalement à n'importe quel sexe ? Puisque les gens qui vont travailler entre 4h et 7 h du matin seront les bienvenus quoi !
107. F : Alors, là, ho.
108. Dr ILC : Problème ?
109. F : Oui, c'est un problème, c'est-à-dire que ce n'est pas évident de ramener les gens tôt le matin pour être patients, cocher, ne rien oublier. Tout ça. Bon, les agents de saisie, ça existe, même dans la presse.
110. Dr ILC : Oui.
111. F : Ça existe. Mais le fait de faire des résumés tôt le matin, heu, d'abord, ça demande un niveau intellectuel d'abord élevé.
112. Dr ILC : Donc, forcément, ce sera des universitaires ?
113. N : Oui.
114. F : Oui, des universitaires.
115. Dr ILC : Hum.
116. F : Donc, faire venir des gens tôt le matin, ça c'est pas↓

117. Dr ILC : Ça veut dire que c'est le développement de quelque chose qui va demander une, une réflexion approfondie sur les profils et...
118. F : Voilà.
119. Dr ILC : Comme vous, vous avez pratiqué ça dans le cadre de la mise en place, les propositions que vous aurez à faire seront quand même importantes pour, heu, recruter des gens ?
120. F : Bien sûr !
121. Dr ILC : Et probablement que vous allez les former, c'est vous qui allez les former ?
122. N : Oui.
123. F : Oui. Pas de problème.

Lors de l'ACC, en commentant l'image de l'activité de N, F évoque la patience qu'il faut déployer pour faire la veille ; elle rappelle avoir déjà évoqué (lors de l'ACS) le fait que c'est un travail plutôt féminin (de 1 à 5).

Elle explique l'incapacité des hommes à faire ce travail (7) en réponse à la question du chercheur (6). Elle est catégorique, même si elle ajoute ne pas avoir essayé (8 ; 9) et, de toute les manières, le manager aussi est convaincu de cet aspect des choses (12 à 14).

C'est une vérité absolue admise dans le milieu, il est même inutile d'essayer. L'histoire collective n'a jamais enregistré une telle expérience. Depuis les débuts de cette entreprise, jamais un homme n'a été recruté ou même s'est présenté pour le recrutement à ce poste. "C'est un travail pour les femmes" et rien ni personne à ce jour n'a pu le démentir. C'est un "Fragment de discours automatique" (Clot 2004a) récurrent dans le milieu, figé par l'absence de "répétition". Le chercheur insiste et questionne sur un essai éventuel par leur seul collègue masculin (15) pour tenter de faire "bouger" les certitudes. Là, les deux (N et F) sont catégoriques en répondant « jamais » (18).

N se ravise et évoque monsieur D., consultant qui assure la rédaction des résumés (20) mais F proteste (21) : « les résumés, ça n'a rien à voir ». N insiste sur le fait que les résumés sont bien une partie du travail, F l'admet (22 à 25). À la fin de cette séquence, F confirme bien le fait que les filles s'en sortent mieux (34).

Plus loin dans l'ACC et partant du constat qu'elles n'ont pas la même ancienneté à ce poste, le chercheur demande si la nouvelle étape de prototypage se déroule de la même façon

pour les deux (35). Il ne semble n'y avoir aucune différence. Les tours de parole reprennent « c'est la même chose », « aucun problème » (36 à 41).

Dans la suite du dialogue, N, la plus ancienne, explique comment les essais permettent maintenant d'avoir une idée précise sur la configuration des équipes (nombre de personnes, l'heure de remise...) et du temps de travail pour mettre la veille à la disposition des clients (42 à 49).

Dans la suite de l'échange, F explique pourquoi il n'y a pas de différence entre elles qui soit liée à l'ancienneté du fait qu'elles ont commencé à travailler en même temps sur le nouveau logiciel (50 à 65).

Le chercheur demande, après leurs explications (66 à 78), quelle est la formule retenue pour livrer la veille au client à 8h (79). C'est F qui répond : « c'est-à-dire de travailler avec une équipe qui viendrait tôt le matin » (80). Comment, insiste le chercheur ? La suite du dialogue (82 à 89), après un moment d'échange en « aparté » excluant de leur champ le chercheur, elles semblent en concertation pour répondre à une question qu'elles ne semblent pas s'être posées avant ce moment (les imprimeurs, les derniers journaux à sortir de l'imprimerie, à quelle heure...). F conclut que c'est à 4 h du matin. Qui va faire la veille à 4 h du matin ? F, baisse l'intonation de sa voix en souriant : « Ce sera peut être des hommes. Enfin ! ».

Après la question du chercheur (92), c'est N qui appuie pour rappeler à sa collègue qu'elle avait bien dit que c'est un travail féminin (93). F reconnaît (92).

Pour éviter l'extinction du dialogue, le chercheur demande à F comment va-t-on concilier les deux (travail féminin et 4 h du matin). C'est par une hésitation, puis un rire, que débute la réponse de F pour se sortir de cette situation difficile. Arrêtons-nous un instant sur le rire de F.

Le rire, c'est l'expression non verbale qui aide F à exprimer la contradiction et le paradoxe de sa situation dans cette activité dialogique en autoconfrontation croisée. On peut dire que le rire « est un acte d'affranchissement des dissonances ou des conflits d'une activité » (Clot cité par C. Werthe, 2001, p. 193-201). Grâce au rire, F s'affranchit pour reprendre le cours de sa pensée car le rire comme le dit Bakhtine « donne le feu vert, fait la voie libre » (Bakhtine 1979/1984).

F, après avoir été déstabilisée, reprend le « dessus ». Elle explique, s'adressant au chercheur, qu'il faut les « imprégner » lors de la formation, qu'il faut leur apprendre à être « féminin » (être patients, ne rien oublier) et, rapidement, elle passe à la deuxième phase (les

mots-clefs et les résumés) (96). C'est ce passage que N conteste, les mots-clefs étant son activité spécifique, mais soutient que « l'essentiel c'est les résumés », ajoutant aux difficultés de F qui se retrouve avec un problème supplémentaire. Les résumés sont faits par des journalistes, des universitaires et le travail doit se faire de 4 h à 7 h du matin, insiste N pour que la veille soit chez le client à 8 h (97 à 103). Visiblement, F est face à un problème. N reconnaît avec elle qu'il y a une vraie difficulté par rapport au « travail exclusivement féminin » (105).

F s'engage visiblement dans un dialogue intérieur et réplique en (109) à la question en (106) concernant la formation pour des candidats sans tenir compte du sexe après une exclamation « alors, là, ho. » (107). Le chercheur demande alors s'il y a un problème (108). F, comme en réponse à elle-même, ou s'adressant à un autre destinataire, et dans une autre direction, convoque le métier comme troisième destinataire (destinataire de secours) en évoquant les agents de saisie qui existent et travaillent dans la presse (109) Mais ses collègues et elle ne sont pas des agents de saisie ; elle est journaliste, sa collègue est documentaliste.

A ce moment là, elle re-convoque le collectif à la recherche de ressources pour trouver une issue au conflit. Ce travail qui n'est peut être pas si « féminin », selon les critères énumérés par F, s'apparente pour partie à des profils moins qualifiés que le sien (agent de saisie), et pour partie à une activité qui demande des qualifications particulières qu'elle possède. « Ça demande un niveau intellectuel élevé », dit-elle (111) mais c'est difficile de demander à des universitaires d'accepter de venir faire la veille à 4 h du matin. Baissant l'intonation de sa voix, elle murmure presque. « Donc, faire venir des gens tôt le matin, ça c'est pas / » (116)

C'est là un « moment bascule », « une zone potentielle de développement » qui va permettre à F et à N de repenser leur travail. Sur ce point, les échanges avec le chercheur et la collègue s'arrêtent.

Mais dans le cadre du dispositif que nous mettons en place en clinique de l'activité, le sujet peut continuer à « penser » son activité au-delà des controverses que nous organisons, avec lui-même et avec le collectif professionnel. Les délibérations peuvent se poursuivre et les zones potentielles de développement peuvent basculer ou non dans le développement, et ce dernier de suivre son cours dans l'histoire de l'individu et du groupe.

Tableau 12: Récapitulatif de l'analyse de l'extrait "travail féminin"

C'est un travail féminin

F : (1) Je ne sais pas, je vous ai parlé la dernière fois, je vous ai dit que, le profil de ce poste demande, exige un personnel féminin

N : (20) Le premier, c'est monsieur D. Il s'est intégré, il fait les résumés, c'est tout.

N : (22) C'est une partie (haussement d'épaules)

La veille est une activité qui s'effectuera tôt le matin

N : (42) C'est-à-dire le but (...) c'est de savoir combien on doit recruter pour que la veille soit terminée à 11 h ou à 11 h et demi (...) plus à 10 h ou à 7 h.

N : (45) De cette façon, la veille (...) à midi, (...) la veille, ce n'est pas à midi, ce n'est pas intéressant. La veille, c'est à 7 h du soir, heu, le matin.

Chercheur : (79) Et la, la proposition ce serait quoi, pour que le client trouve la veille sur son bureau à 8 h du matin ?

Chercheur : (81) Ça serait ? Tôt le matin ?

Chercheur : (88) Alors, le dernier journal sort de l'imprimerie à quelle heure ?

Ça sera peut-être des hommes

Chercheur : (90) : 4 h du matin. Vous croyez que c'est des gens comme vous qui vont faire 4 h du matin 7 h ?

F : (91) Ça sera peut être des hommes ↓! (Sourire) Enfin !

N : (93) : Travail féminin, oui.

Chercheur : (106) Puisque les gens qui vont travailler entre 4 h et 7 h du matin...

F : (107) Alors, là, ho.

F : (109) Oui, c'est un problème, c'est-à-dire que ce n'est pas évident de ramener les gens tôt le matin pour être patients, cocher, ne rien oublier. Tout ça. Bon, les agents de saisie ça existe, même dans la presse

1.2.4.3. Troisième situation : Changements et communication dans l'équipe

1. F : Oui, c'est toujours bon de faire des changements, c'est toujours bon de faire des réflexions avec tout le personnel, en ce qui concerne le travail.
2. Dr ILC : Hum.
3. F : Mais moi, personnellement, je suis **contre** les changements arbitraires↑
4. Dr ILC : Hum.
5. F : C'est-à-dire qu'il faut parler avec moi, avec N., avec les gens qui ont l'habitude de travailler dans la base article. Parce que, on est plus, on comprend très bien la base mieux que quiconque↑
6. Dr ILC : Hum.
7. F : Moi je, je connais où se trouve le problème, parce que **j'ai l'habitude de travailler**.
8. Dr ILC : Par exemple, comme problème dont on ne vous en a pas parlé et ça a fait un changement qui était inutile ou qui n'a pas fait avancer.
9. F : Des fois, c'est N. Elle doit cocher et moi je dois saisir, des fois non, on doit arrêter. On va essayer une autre méthode. Vous allez faire uniquement de la saisie, il y a monsieur D. qui va faire, donc on a fait plusieurs heu,
10. Dr ILC : Mais ça, c'était pour tester. Il me semblait que, finalement, qu'est-ce que vous proposez maintenant que vous avez tout testé, pratiquement vous avez tout testé ?
11. N : Normalement, chacun...
12. Dr ILC : Toutes les manières de faire ? Vous avez tout testé ?

13. N : Normalement, chacun sa spécialité. Moi, je suis documentaliste, je fais les mots-clefs, directement les mots-clefs, elle, la communication, bon, la saisie, elle peut faire les résumés...
14. F : Voilà.
15. N : C'est ça.
16. Dr ILC : Donc, finalement, maintenant vous vous êtes rendu compte que le travail ne peut pas être fait de la même manière sur toutes les séquences et par la même personne !
17. N : Voilà.
18. F : Voilà.
19. Dr ILC : Donc, on revient à la spécialité de base. Les mots-clefs, c'est la documentaliste, c'est son boulot, c'est sa spécialité, elle sait le faire. Tout ce qui est communication, saisie des articles, repérages etc., c'est d'autres personnes qui le font et, heu. Vous avez commencez à tester comme ça maintenant ?
20. N : Hé oui.
21. Dr ILC : C'est ce qui a été proposé à monsieur Ag., et ça marche, marche mieux?
22. F : Je pense que oui.
23. N : (fait oui de la tête).
24. F : C'est-à-dire il faut parler, il faut parler. Il faut communiquer avec les gens. **Il faut venir, il faut voir comment on travaille.** C'est-à-dire, ce n'est pas bien de faire des changements comme ça, arbitraires ou, prises de décision comme ça, tiens demain on va essayer ça. Non. Je trouve qu'il faut parler d'abord avec les personnes concernées. Faire un briefing et, pourquoi pas, assister à notre travail ?
25. Dr ILC : Bien. Là, c'est la dernière, heu, touche ?
26. F : Tout change.
27. N : Tout est bon. Oui.

Cette partie du dialogue entre les professionnelles fait suite à plusieurs tours de parole commentant le film de l'activité de N. aidée dans son travail par l'infographe (A.) appelée à remplacer F en congé de détente. A. nous faisait remarquer que les changements dans le processus étaient si fréquents que nous ne pouvions filmer exactement la même activité pour les besoins de notre intervention.

Le commentaire de la séquence débute par plusieurs échanges (1 à 7) où F exprime d'abord un "oui" pour les changements et la réflexion avec le personnel, suivi immédiatement par un "je suis contre" (avec une accentuation sur le contre et une intonation montante dans la voix) pour ce qui concerne les changements "arbitraires" décidés d'en haut qui ne tiennent pas compte de son expertise (5). "C'est-à-dire qu'il faut parler avec moi, avec N., avec les gens qui ont l'habitude de travailler dans la base article. Parce que, on est plus, on comprend très bien la base mieux que quiconque↑". Elle ajoute : "moi je connais", "j'ai l'habitude" (7).

Dans les échanges suivants (de 8 à 18), elle explique les différentes manières qui leur sont prescrites pour tester les combinaisons des différentes phases de fabrication de la veille. N. intervient pour expliquer à partir de ces essais qu'il convient de procéder par spécialité et que chacune fasse la partie correspondant à son métier de base (13 à 23). En accord avec sa collègue sur la proposition du partage des phases de travail faite au manager, F. soulève une autre question le problème de la communication dans l'équipe.

Elle commence son commentaire par "c'est-à-dire" comme pour souligner l'équivalence entre ce qu'elles viennent de dire (leur savoir faire, le détail de la connaissance du processus de fabrication de la veille et ce qu'il convient de décider pour le manager s'il veut voir le travail aboutir) et ce qu'elle va dire (leur parler, communiquer avec elles, venir voir ce qu'elle font).

"C'est-à-dire, il faut parler... Il faut communiquer avec les gens... Il faut voir comment on travaille. C'est-à-dire, ce n'est pas bien de faire des changements comme ça, arbitraires ... Non... il faut parler d'abord avec les personnes concernées... assister à notre travail" (24).

Bien que visiblement en accord sur ce qui vient d'être dit, la conclusion de chacune à la fin de cet échange reste ouverte sur ce qui n'a pas été dit. Le chercheur demande : "Bien. Là, c'est la dernière, heu, touche ? " (25). F reste sur le problème des changements et réplique : "Tout change" (26), comme si elle continuait le dialogue mais avec elle-même (dialogue intérieur) : "On ne nous écoute pas". Alors que N. est sur l'image de son activité, elle commente la dernière touche qu'elle met pour imprimer la veille, son travail est terminé pour elle : "Tout est bon. Oui" (27).

L'intrusion de l'infographe (venue aider N.) et son commentaire sur les changements adressés au chercheur a déclenché chez N. et F. le besoin de décrire leur spécificité, chacune son métier, préciser qu'elles ne sont pas "interchangeables" (13, 14, 15).

Tableau 13: Récapitulatif de l'analyse de l'extrait "changement et communication dans l'équipe"

N : Normalement chacun sa spécialité. Moi, je suis documentaliste, je fais les mots-clefs, directement les mots-clefs. Elle, la communication, bon, la saisie, elle peut faire les résumés (13)
F : Voilà (14)
N : C'est ça (15)

F prend conscience avec la question du chercheur en (21) qui demandait si la proposition a été faite au manager (monsieur Ag) de privilégier le partage des séquences en fonction des profils de base, que les changements fréquents signalés par l'infographe posent le problème de la communication dans l'équipe. Elle s'est peut être souvenue qu'une partie de son activité a été filmée un jour où elle découvrait (en même temps que nous), le matin en arrivant, que le mobilier de la salle de veille a été déplacé, réinstallé de façon qu'elles se soient retrouvées à travailler "face au mur", "au piquet" nous avait-elle dit.

Nous repérons dans le discours de F. les multiples destinataires auxquels elle s'adresse : le collectif de travail pour qu'il pèse sur la réorganisation du travail et pour que chacun fasse son métier, et le manager pour qu'il entende ce qui remonte du réel du travail et communique avec son équipe, le but étant de transformer la situation de travail.

1.2.4.4. Quatrième situation : Les limites

Nous reprenons cinq séquences de dialogue où nous avons échoué dans notre entreprise pour installer la controverse. L'activité du chercheur est "inhibée" par la posture dialogique adoptée par les professionnelles.

Séquence 1 : Le repérage et la lecture

Dans la séquence 1, le chercheur tente à plusieurs reprises de relancer le dialogue (1, 7, 11, 16, 18, 26, 30, 32, 34, 36) pour les faire revenir sur le « comment » mais, la controverse à peine esquissée, s'enlise. Le consensus s'installe et le dialogue s'éteint (14, 15; 21, 22, 24, 25; 35, 37).

1. Dr. I. L. C. : Donc, là, c'est la phase de repérage ?
2. N : Hum.
3. Dr. I. L. C. : Vous lisez les titres et les sous titres ou vous lisez tout le, tout l'article ?
4. N : Heu, des fois on est obligé de lire l'article quand même.
5. Dr. I. L. C. : Des fois !
6. N : Hum.
7. Dr. I. L. C. : Qu'est ce qui détermine le « des fois »?
8. N : Le titre, des fois le titre, çaaa...
9. F : Ne reflète pas forcément le contenu de l'article.
10. N : Oui.
11. Dr. I. L. C. : Comment vous vous en rendez compte ?
12. F : Heu, ça dépend. On trouve, par exemple, je sais qu'il y a, par exemple, comme aujourd'hui, K. T. a répondu devant, aux questions des parlementaires à l'A.P.N (Assemblée Populaire Nationale). Je sais que c'est un éphéméride qui va se répéter dans pratiquement dans toute la presse et je ne trouve pas normal si je ferme le journal et je ne trouve pas l'article de K. T. Donc, je refais la même lecture et je trouve effectivement que l'article existe mais sous une autre forme, d'une, d'un autre titre.
13. Dr. I. L. C. : Il n'y a pas le K. T. ?
14. F : Voilà, il n'y a pas K. T.
15. N : Voilà.
16. Dr. I. L. C. : Donc, vous faites le premier passage et, ensuite, vous revenez sur les titres pour relire les articles pour les repérer ?
17. F : Oui.
18. Dr. I. L. C. : Donc, déjà au repérage, vous êtes obligées parfois de faire la lecture de l'article
19. F : Parfois. Par exemple, les billets, les chroniques, les titres de, d'une chronique, il est beaucoup plus attirant. Par exemple, on ne le trouvait pas parce que on le trouve des fois en arabe ou en argot par exemple « makan'ch » (il ne reste plus rien, ça n'existe pas, en arabe).
20. Dr. I. L. C. : Hum.
21. N : Donc, on est obligé de lire, oui.

22. F : Donc, on est obligé de lire...
23. N : L'article.
24. F : L'article.
25. N : Oui (appuyé d'un hochement de tête).
26. Dr. I. L. C. : Hum, d'accord.... Par exemple, là, elle est carrément en train de lire les articles.
27. N : Oui (appuyé d'un hochement de tête).
28. Dr. I. L. C. : / donc, c'est important le repérage.
29. F : Des fois, il faut comprendre d'abord l'article pour pouvoir faire les mots-clefs et le résumé.
30. Dr I. L. C. : Là, apparemment, il y a un article sur lequel vous insistez.
31. F : (oui de la tête)
32. Dr I. L. C. : C'est quand vous ne savez pas s'il faut le cocher ou non, vous le lisez en entier ?
33. F : Hum.
34. Dr I. L. C. : Ou vous le lisez en diagonale ?
35. F : Non, non, je le lis en diagonale.
36. Dr I. L. C. : Vous aussi ?
37. N : Oui.

Séquence 2 : Confusion des couleurs

Dans la séquence 2, en cinq tours de parole, l'accord est parfait, ponctué par un "absolument" en (5) qui signifie au chercheur qu'il n'y a pas de différence et qu'il est inutile de poursuivre son questionnement.

1. Dr I. L. C. : Là, c'est la fameuse « j'ai coché en orange ».
2. F : Ah, oui.
3. Rires. Parlent en même temps
4. Dr I. L. C. : Ça vous arrive aussi ? Depuis que vous avez les couleurs ?
5. N : Absolument !

Séquence 3 : Certitude et habitude

Comme pour la séquence 2, rien ne se passe mais, ici, la relance probablement maladroite du chercheur suggère "l'habitude" en (5). Il aurait peut-être fallu insister sur le "comment" vous faites et relancer sur le repérage et la lecture.

1. F : « h'na » (là, en arabe) suis sûr « kain » (qu'il y a, en arabe) l'article page 19.↓
2. //
3. Dr I. L. C. : Vous avez comme ça des certitudes sur des pages, heu ?
4. N : Oui, bien sûr.
5. Dr I. L. C. : C'est l'habitude ?
6. N : Oui.

Séquence 4 : Correction des oublis

Le chercheur essaye ici d'appuyer sur les différences mais, en formulant sa relance en (3), il suggère une réponse qui contente N. (4) "c'est un choix", sans reprendre sur le « comment » après sa réponse. Reprendre sur la différence, demander de comparer le mode opératoire de sa collègue F (corriger au fur et à mesure) et le sien (corriger à la fin).

1. Dr I. L. C. : Vous aussi ?
2. N : Non, non, moi je laisse en dernier.
3. Dr I. L. C. : Vous, vous laissez en dernier, c'est des choix ?
4. N : C'est des choix.

Séquence 5 : Répondre au téléphone en continuant à cocher

La séquence cinq relève bien une différence de mode opératoire (1, 2, 3) puis le dialogue s'enlise dans les généralités introduites par le chercheur (4). Le reste de la séquence est sans relief et finit sur l'installation de ligne téléphonique sans fil pour pallier les coupures fréquentes.

1. Dr I. L. C. : Vous aussi, vous faites comme ça, téléphone tout en continuant à travailler, répondre au téléphone / parce que elle, elle dit je ne peux pas m'arrêter ?
2. F : Non, non je ne peux pas m'arrêter.↓

3. N : Non, s'il y a des communications où tu es obligé de noter la personne, la demande « n'taaou » (la sienne, en arabe). Je suis obligée d'arrêter, de noter puis de reprendre.
4. Dr I. L. C. : Hum, c'est dérangement ?
5. F : Oui, quand il y a trop d'appels, c'est dérangement. Surtout, heu, au moment de RamTV (jeu-concours de la TV).
6. Dr I. L. C. : Hum.
7. F : On reçoit beaucoup d'appels. **C'est trente appels minimum.**
8. Dr I. L. C. : xxx
9. F : Oui, et là on a des problèmes de lignes téléphoniques, donc, heu...
10. Dr I. L. C. : Il n'y a pas beaucoup d'appels.
11. F : Voilà.
12. Dr I. L. C. : xxx Oui
13. F : La ligne la plus connue est en dérangement. Donc, on reçoit pratiquement pas beaucoup d'appels.
14. N : Là, il a placé l'appareil sans fil xxx.

Dans ces séquences, le chercheur est devant des situations où la controverse ne se déclenche pas pour différentes raisons.

Dans les quatre premières situations, malgré la relance sur le « comment » à la recherche de ce qui fait la différence pour donner vie au dialogue, il n'y parvient pas. Les professionnelles sont en accord et le dialogue s'épuise et s'éteint naturellement.

Dans les suivantes, la différence existe mais les étonnements du chercheur ne réussissent pas à la faire "parler" dans le dialogue entre les professionnelles. Il est vrai qu'il n'est pas toujours aisé de parvenir à installer la motricité du dialogue qui permet d'enclencher la controverse et l'activité réflexive des participants aux dialogues que nous organisons et de faire aboutir la co-analyse sur le développement. C'est parfois le manque d'expérience du chercheur (c'est notre cas) qui ne permet pas de fixer les professionnels sur les différences qui permettent la comparaison des modes opératoires et l'installation du dialogue.

Il est important de dire que les travailleurs qui se livrent avec nous à ce type d'expérience doivent s'approprier le cadre de l'autoconfrontation croisée et ceci peut prendre du temps.

Cette limite de la méthode peut, toutefois, comme c'est constaté souvent dans les interventions de l'équipe de clinique de l'activité, laisser des traces. Les dialogues se poursuivent dans les collectifs de travail après la fin des interventions, l'activité de penser se poursuit et le développement peut survenir.

La fin artificielle que nous mettons dans nos corpus ne signifie nullement que c'est le point final de l'activité dialogique qui a pu être déclenché par l'intervention.

Si nous admettons avec Y. Clot que l'activité réalisée n'a pas le monopole du réel, alors ce qui ne se produit pas dans l'immédiat de l'intervention avec nous peut se produire après sans nous.

Dans les dialogues que nous organisons en clinique de l'activité, "le dernier mot n'est jamais dit, le dernier acte n'est jamais accompli" (Y. Clot, D. Faïta, G. Fernandez, L. Scheller, 2001d p. 17 à 25).

Être destinataire de la verbalisation fait du chercheur un élément agissant sur son contenu. L'activité du chercheur « non spécialiste » de la tâche est nécessaire dans les autoconfrontations mais, pour être utile, elle doit pouvoir « faire obstacle à la complicité » (Clot, 1999b) des professionnels pour éviter que l'activité dialogique ne reste dans l'implicite. Nous n'avons pas pu tenir cette position dans les situations citées ci-dessus.

Il faut toutefois souligner l'importance de toujours bien orienter les questions sur le comment, en mettant en avant la recherche les différences dans la façon de faire pour s'assurer d'avoir bien conduit les autoconfrontations croisées et ceci demande de l'exercice, de la répétition. "C'est le métier qui rentre", y compris pour le chercheur pour "avoir du métier". (Clot 2002, p 41)

1.2.5. Synthèse des résultats

Dans les trois situations étudiées, nous notons que les assistantes veille découvrent que les représentations de leur métier ne correspondent pas à la réalité de leur activité. Le travail à blanc, le travail féminin et le manque de communication dans l'entreprise de communication qui les emploie sont les trois facettes d'une même histoire. Engagées dans une équipe de recherche et de développement d'outils pour la connaissance du paysage médiatique en Algérie et le rayonnement des nouvelles technologie de l'information, elles font le bilan de plus de cinq années de travail, cinq années consacrées à la mise au point de la veille média et aux activités événementielles organisées par l'entreprise.

Le projet de mise au point de la veille, le premier à être lancé, a vu se renouveler plusieurs fois l'équipe. Cette recherche qui n'aboutit pas est qualifiée de « travail à blanc » pour l'une, « pas tout à fait blanc » pour l'autre ; elle leur fait vivre leur activité « à blanc ». Vidée de son sens, l'activité se rétrécit et se résume à la monotonie du dépouillement des journaux, au geste de cocher des articles ou des publicités et d'introduire les données dans la base informatisée. Ni le renouvellement de l'actualité ni les essais n'arrivent à casser la répétition monotone et automatique des séquences de réalisation de la veille média. Il ne semble pas y avoir de perspectives d'évolution.

Les assistantes veille sont convaincues que cette activité est exclusivement féminine, ce qui traduit un reste de « discours automatique » (Clot, 2004a), récurrent dans le milieu, figé par l'absence de "répétition", qui est mis à mal dans l'autoconfrontation. L'exclusivité féminine tant affirmée, voire valorisée par le milieu, ne résiste pas à l'activité réflexive que livrent les professionnelles sur cet aspect. Travailler de 5 h à 7 h du matin n'est pas ce qu'elles souhaitent, même si à l'avenir elles auront à intervenir au titre de responsables. Se présente à elles alors l'image des agents de saisie qui exercent dans la presse écrite et ce n'est encore une fois pas le métier de la communication et la recherche qu'elles veulent construire car elles sont journaliste, documentaliste, informaticienne ou infographe.

L'autoconfrontation croisée a amené les assistantes veille à se poser des questions sur la qualité, voire la réalité de la communication dans l'équipe. L'organisation du travail est basée sur le libre choix de moduler l'activité selon leur convenance avec une seule consigne : la veille doit être terminée à midi. C'est-à-dire qu'il n'y a pas de prescription formelle de la tâche par l'organisation du travail. Elles sont responsables de la conception de la tâche prescrite et de sa mise en œuvre. Les changements fréquents et inopinés, sans qu'elles en soient informées, perturbent leur activité. De plus, elles soulèvent le problème de leur participation aux décisions de changements qui concernent directement la veille : « c'est nous qui connaissons la base mieux que quiconque » et pour décider de changement : « il faut venir nous voir travailler ».

Les conclusions de ces trois situations, « on travaille à blanc », « c'est peut être des hommes qui vont le faire », « je suis contre les changements arbitraires, il faut parler avec moi, avec N, c'est nous qui connaissons la base mieux que quiconque », peuvent être interprétées par « on ne voit pas l'aboutissement de nos efforts. Au bout de cinq ans, cela n'a plus de sens.

Une fois mise sur le marché, une partie du travail va être exécutée par des hommes moins qualifiés que nous (entre 5 h et 7 h du matin), notre expertise n'est pas reconnue ».

Nous nous trouvons devant une situation de développement empêché. La recherche a débuté il y a cinq ans mais, depuis deux ans environ, la répétition des séquences de réalisation de la veille média s'est déplacée du « cercle vertueux » de la répétition sans répétition qui permet le développement vers le « cercle vicieux » de la répétition à l'identique qui entraîne le sous-développement de l'activité. (Clot 2001b, p 13)

Le travail à blanc qui permettait la maîtrise de la base informatisée, le suivi de la progression des applications de l'informaticien, la transmission de l'expérience des anciennes aux plus jeunes nouvellement recrutées, la mise au point d'un produit destiné à la commercialisation et, enfin, l'exploitation des résultats d'une recherche (publication, développement) était « la répétition sans répétition » (Clot 2002, p 42-43). Le travail à blanc s'est transformé en une série de gestes monotones qui se succèdent avant midi, un squelette décharné d'une activité appauvrie qui a perdu du sens.

Les mobiles personnels ne s'effacent pas lorsque le but de leur activité ne se réalise pas dans l'entreprise. Cette situation de développement empêché les pousse à changer d'activité. Le genre professionnel (recherche – communication) est peut-être en formation. Elles ne peuvent se reconnaître dans quelque chose qui n'existe pas encore, même si elles étaient prêtes à aider à la construction.

Contrecarrées dans cette entreprise de construction, elles sont allées renouer ailleurs les liens avec leur métier de base : documentaliste, journaliste.

Nous n'avons certainement pas répondu au souci de la direction qui veut « asseoir les métiers de la communication ». Mais nous avons saisi dans l'analyse les difficultés des métiers de la communication dans son entreprise.

Pour l'équipe de jeunes cadres, la question n'était peut-être pas là. Il est certainement difficile de se reconnaître dans « quelque chose » qui est en formation, le genre professionnel dans cette branche d'activité très récente dans notre pays. Mais il est impossible de continuer le travail pour la construction d'un genre si l'activité individuelle et collective est empêchée par l'organisation.

La dynamique de l'équipe de recherche n'a pas fonctionné. Avant la fin de l'intervention de notre équipe, nous avons assisté au départ presque simultané de tous les membres de ce

collectif. Les aménagements ergonomiques proposés pour l'amélioration des conditions de travail (locaux, espaces, éclairage, mobilier, installation électrique...) ont été mis en œuvre parallèlement à l'analyse de la situation au niveau du poste de travail d'assistante veille ; ils n'ont pas suffi à ouvrir des perspectives d'évolution suffisamment perceptibles pour garder ces jeunes cadres.

Chacun s'est tourné et s'en est retourné vers son métier de base. Après quelques mois de chômage, chacun a trouvé du travail dans sa spécialité.

Comme nous l'avons signalé, l'objectif du dispositif de co analyse est le développement de la situation et/ou des individus. Dans ce cas, la situation s'est résolue par le développement des individus qui ont pris la décision de se séparer de leur employeur.

1.3 Problème particulier : Discours rapporté et contamination du discours

La retranscription de centaines de pages de dialogue afin de constituer le corpus de notre recherche nous a mis face à deux particularités que nous allons relever sans toutefois y apporter une analyse exhaustive. La première de ces particularités est le discours rapporté, la seconde est la contamination des énoncés recueillis par une deuxième langue, l'arabe.

Il est important de différencier la signification des mots dans la langue et leur signification dans le discours. L'énoncé, le mot aussi, a une signification dans la langue, c'est celle que l'on retrouve en consultant un dictionnaire, qui est toujours identique à chaque répétition. Et il a un sens, unique et individuel, qui résulte de la rencontre entre la signification et un contexte d'énonciation lui-même unique : c'est la valeur (le jugement de valeur) qui s'exprime par les moyens non verbaux (intonation, gestes et mouvements du corps, rire, silence, mimique). (T. Todorov, 1981, p. 72 et 73).

1.3.1. Le discours rapporté

Tout discours oral ou écrit de la vie quotidienne, des médias, des romans ou des sciences ne peut faire l'économie de la citation des mots d'autrui. « Il n'y a pas d'énoncé sans relation aux autres énoncés » (T. Todorov, 1981).

Pour rapporter un discours, on peut en faire l'annonce explicite (je cite, il a dit, dit-on, sait-on...) ou mettre des guillemets, utiliser l'écriture en italique ou référer à des notes de

traduction, d'explication ou d'accompagnement du lecteur. Mais, même non visible, le discours d'autrui est présent, implicite, il occupe une place plus ou moins importante.

Comme première définition, on peut retenir que le discours rapporté, c'est rapporter la parole d'autrui. Pour ce faire, il nous faut la parole d'autrui, donc avoir été destinataire d'un énoncé que l'on va intérioriser puis restituer à un auditeur. Il sera marqué par notre réévaluation du contexte étant donné que le temps de l'énonciation et de la restitution ne relève généralement pas des mêmes situations. De ce point de vue, on peut dire que le discours rapporté est « un discours intérieur extériorisé » (J. Peytard, 1995).

Ainsi, on peut compléter la définition : « le discours rapporté, c'est le discours dans le discours, l'énonciation dans l'énonciation, mais c'est en même temps un discours sur le discours, une énonciation dans l'énonciation » (J. Peytard, 1995) ; la première partie de la définition pour l'insertion du discours d'autrui dans le discours de celui qui rapporte, la seconde pour l'évaluation faite par le rapporteur sur le discours d'autrui.

Ainsi complétée, la définition doit permettre d'analyser le discours rapporté en faisant de ce dernier « une trappe » d'accès au « jugement de valeur porté sur le discours d'autrui intégré au discours intérieur... analyser les relations de l'énoncé rapporté à l'énoncé rapportant, pour comprendre ce qu'il en est de l'évaluation » (J. Peytard, 1995).

De ce fait, nous ne restituons jamais la parole de l'autre comme le ferait une mécanique (le magnétophone ou la photocopieuse par exemple) mais toujours en lui imprimant notre propre jugement de valeur. Alors, quelle que soit la forme du discours rapporté dont on use, on peut dire qu'on ne répète jamais tout à fait ce que l'autre voulait dire.

Le discours rapporté dépend de l'objet dont on parle et avec qui on en parle. Toutefois, les objets comme les mots sont « habités » par les traces de vies antérieures (Todorov 1981, p. 111), la voix d'autrui n'est jamais loin.

Le discours rapporté peut prendre plusieurs formes en fonction du degré d'explicitation. On aura ainsi plusieurs situations qui peuvent aller du « dialogue ouvert à l'allusion la plus discrète, ou l'évaluation, positive ou négative, qu'on porte sur le dialogue d'autrui » (Todorov, 1981, p. 114). La forme peut aussi varier en fonction de l'utilisation intentionnelle ou non du discours rapporté ou de la distance entre la voix du citant et la voix du cité. Là, la gradation diffère et s'échelonne entre le mot que les guillemets désignent comme étranger au rapporteur

à l'appropriation fusionnelle des mots cités par le discours du citant « le discours étranger caché, demi caché, dispersé » (Bakhtine, cité par T. Todorov, 1981, p. 114 et 115).

1.3.2. La contamination du discours

La langue de travail pour toutes les phases de cette recherche est le français. En effet, notre population d'étude est constituée de cadres, nous n'avons pas eu de difficultés apparentes pour travailler avec eux dans notre langue de travail. Il est évident que tous les partenaires de cette recherche n'ont pas le français pour langue maternelle. Mais le français est leur langue de travail. Pour certains, la langue maternelle est l'arabe, pour d'autres, c'est le berbère (kabyle, chaoui ou autres).

Nous avons, toute proportion gardée, rapproché notre situation de celle des écrivains « francophones » qui écrivent en français, décrite par C. Achour & A. Bekkat (2002, p. 85 à 100)). Leur bilinguisme de fait crée une « véritable polyphonie » (Bakhtine, in T. Todorov 1981) ; leurs œuvres sont écrites dans un français « habité par une réalité qui n'est pas française » ; ils ont « négocié en un monolinguisme de création leur bilinguisme réel ». (C. Achour, & A. Bekkat 2002)

Le passage d'une langue à l'autre peut être intentionnel ou non, le bilinguisme permet de multiplier les possibilités créatrices pour dire son travail. Mais, pour certaines réalités, il n'y a pas de possibilités de passage : soit on poursuit, comme ces écrivains qui modèlent la langue et «déploient toutes une gamme d'inventions pour dire au mieux ce qu'ils veulent dire » (C. Achour & A. Bekkat 2002, p. 85 à100), soit on utilise la langue maternelle.

Dans les discours entre professionnels qui constituent notre matériau de recherche, nous allons retrouver à la fois le discours spécifique des métiers mais aussi les références culturelles des cadres car l'héritage scolaire (qu'est la langue) est intégré et dépassé pour « investir la création avec l'identité complexe acquise » (C. Achour& A. Bekkat 2002, p. 85 à100). Ce mélange nous rappelle « la construction hybride » décrite par Bakhtine « dans laquelle en réalité se mêlent deux énoncés, deux manières de parler, deux styles, deux langage, deux horizons sémantiques et évaluatifs » (Todorov, 1981, p. 113 et 114), « l'éclairage réciproque d'une langue maternelle et d'une langue étrangère souligne et objective précisément deux conceptions du monde de l'une et de l'autre langue... concrète et intraduisible » (Bakhtine, cité par T. Todorov, 1981, p. 97).

Pour analyser les incrustations d'une langue seconde dans le discours, la première phase est d'en faire le listing exhaustif, un relevé intégral. Dans la deuxième phase, on notera les interférences.

Les spécialistes de l'analyse des textes recherchent les différentes interférences lexicales, font des classifications... Nous n'avons pas cette compétence. Toutefois, les mots en arabe qui émaillent et maillent les discours des cadres relèvent des interférences diatopiques qui signifient la coexistence de mots n'ayant pas la même aire d'utilisation (classification de Dominique Maingueneau citée par C. Achour & A. Bekkat, 2002).

Nous allons donc relever certains extraits de dialogue où les cadres utilisent le discours rapporté, faire un relevé partiel des incrustations en arabe (classées dans les interférences diatopiques), tenter d'analyser la relation entre le discours rapportant et le discours rapporté et de faire un essai de traduction du sens des mots arabes utilisés en tenant compte du contexte des énoncés.

1.3.3. Essai d'analyse

1.3.3.1. Discours populaire et discours dirigeant

Conflit de genre ou simplement une situation où la langue de travail ne peut exprimer la réalité, on s'exprime alors dans la langue maternelle, l'arabe parlé dans ce cas, qu'il est parfois difficile de traduire de façon littérale. C'est ce que les linguistes considèrent comme le caractère intraduisible de la langue. On retrouve aussi des exemples où le discours dirigeant intègre le discours rapporté dans son genre de discours en usant de sa langue de travail mais pour signifier une mise à distance du mot d'autrui, comme dans le premier extrait.

Extrait : 1

BK : (...) Des problèmes avec les syndicats, non pas tellement. Sauf une fois. Là où le projet avait démarré. Ils avaient demandé puisque j'avais refusé de garder l'assistance technique et à certain moment donné, les gens qui étaient mis à des postes, je dirai très simples, m'avaient dit que bon, ben voilà, nous avons pris les postes sans pour autant avoir fait de formation. Et, à la suite de ça, à chaque fois qu'ils percevaient leurs salaires, la question de la formation revenait, et heu, par la suite ils avaient fait un petit débrayage.
--

Dr. I. L. C : Débrayage ?

B. K. : Oui, donc, ils avaient même fait intervenir le wali pour dire que, donc, ce sont nos places et c'est nous qui avons mis en marche l'entreprise et que heu, heu, les postes leur revenaient de droit. Et, difficilement, ils avaient, ils avaient été repris donc, après négociation bien sûr et comme ils avaient passé un mois sans salaire, à la reprise, il y avait une telle pression sur eux que ils avaient, ils avaient, comme on dirait entre guillemets, cassé la baraque en réalisant un taux de production de 146 % et pendant le mois de février. Donc, ça leur avait servi de leçon.

Dr. I. L. C : Avec 2 jours en moins !

B. K. : 2 jours en moins et chose qui n'avait jamais été réalisée par l'entreprise, 146 % voilà.

Dr. I. L. C : C'est vous qui avez mené les négociations avec eux avant le débrayage ?

B. K. : Oui, oui.

Dr. I. L. C : Ça n'avait pas abouti ?

B. K. : Ça n'avait pas marché, abouti, donc ils avaient été carrément évincés donc de l'entreprise. Bon, ils avaient fait des pieds et des mains auprès de l'UGTA qui les avait réintégrés par la suite des négociations, à l'intervention du wali, etc...voilà comment ça c'est passé pour ce petit...

Le discours rapportant cite les revendications des travailleurs en usant du genre de discours dirigeant sur un ton très détaché qui met de la distance, dénotant du peu d'importance de l'information alors que le conflit allait mener à la grève qui durera 1 mois.

Extrait : 2

B. K. : En fait, en fait, pour avoir une augmentation de salaire, ils avaient posé le problème de la formation, donc, la partie technique, l'assistance technique étrangère était partie, et que le projet avait démarré avec eux sans pour autant qu'ils aient une formation. Bon, ils se sont dit bon, maintenant puisque le projet marche, nous exploitons et nous produisons et nous commercialisons, donc ça veut dire que « rana kadrine aala chkana » (nous sommes capables,

en arabe), c'est à dire nous sommes capables de mettre en route ce projet. En contrepartie, il faudrait que l'on nous rehausse notre salaire

Cet extrait est une partie de la réponse de B. K. à la question de son collègue sur le motif de la grève, « en fait, en fait » pour introduire « sa vérité » sur le motif de la grève, non pas la formation avec les autrichiens comme mentionné rapidement dans son récit, mais une « banale augmentation de salaires ». B. K. sait aussi ce que les travailleurs pensaient : « ils se sont dit... « rana kadrine aala chkana » (nous sommes capables, en arabe).

Il utilise le discours populaire pour crédibiliser sa citation de l'argument prêté aux travailleurs pour justifier leur revendication d'augmentation de salaire car, estime-t-il, ils se sont sentis en position de force puisque « le projet marche, nous exploitons, nous produisons »

Extrait : 3

Z. D. : Donc, ils permettent, à titre exceptionnel, mais à un certain moment effectivement, c'était, le recours. Il était systématique, il y avait des gens qui avaient leurs heures supplémentaires pendant heu...je ne sais pas ! Une autre, une autre anecdote, "fla" (pendant la, en arabe) négociation collective, on était en train de négocier justement les heures supplémentaires "hadouma" (celles là, en arabe), heu, on voulait établir, on voulait instituer, conformément à la loi bien sûr, le système de heu, de, des heures d'équivalence.

L. K. : "Hiyh" (oui, en arabe)

Z. D. : Les heures d'équivalence, c'est-à-dire que, heu, dans certaines fonctions, heu, par exemple qu'on appelle, le, la période creuse...

Dr. I. L. C. : Hum.

Z. D. : La période creuse, donc des fonctions qui ne sont pas là sollicitées pendant les 8 heures etc...de façon intensive, par exemple la fonction de chauffeur de transport du personnel

L. K. : "Hiyh" (oui, en arabe)

Z. D. : Il travaille le matin et, et le soir "oua khlas" (et c'est tout, en arabe). Mais hé, dans l'intervalle il n'y a rien, donc on a essayé d'établir des heures d'équivalence pour supprimer les heures supplémentaires.

L. K. : "Hiyh" (oui, en arabe).

Z. D. : Parce que "houma idjiou" (eux arrivent, en arabe), ils se lèvent à 4 h du matin, ils vont chercher les gens, ensuite ils sont libres toute la journée. Ensuite, ils viennent à 4 h, ils travaillent jusqu'à 8 h du soir, ils se font payer les heures supplémentaires. "Goulna lhoum hadi ma takoulch" (nous leur avons dit ça ne peut pas marcher comme ça, en arabe), pendant, "fi" (pendant, en arabe) l'intervalle vous ne faites rien du tout.

L. K. : De 8 h du matin à 16 h, ils ne travaillent pas.

Z. D. : Oui voilà, donc on va établir les heures d'équivalence, pour vous, ce ne sera pas 40 h, ce sera 50 h. Par exemple, à partir de la 50^{ème} heure, on commence à vous donner les heures supplémentaires. Ils n'ont pas voulu, "ou lakhor gaal ya ouidi makach m'nha" (autrement, disons messieurs, c'est impossible, en arabe) etc. "Goul na l'houm" (nous leurs avons dit, en arabe) d'accord, vous ne voulez pas accepter ça, "hadi" (ceci, en arabe) la première négociation, "Goul na l'houm" (nous leurs avons dit, en arabe), la loi nous permet le travail intermittent.

Dr. I. L. C. : Hum.

Z. D. : "F'hemt"(vous comprenez, en arabe).

L. K. :bien

Z. D. : Vous venez, vous travaillez, vous travaillez de 4 h à 8 h et de 4 h à 8 h, "f'hemt" (vous comprenez, en arabe), vous vous avez vos 8 h.

L. K. : C'est possible.

Z. D. : "Khlal" (c'est fini, en arabe) je vous fait venir 2 fois, vous venez, ha ! Ils ont trouvé que ce n'était pas intéressant (rire).

L. K. : (rire)

Z. D. : "Galek" (ils ont dit, en arabe), on accepte les heures supplé, heu, les heures d'équivalence.

Dr. I. L. C. : (rire) à partir de 50 h

Z. D. : "Hihi" (oui, en arabe), pour vous dire un petit peu les péripéties.

Le discours rapportant du gestionnaire qui relate le déroulement d'une négociation alterne le discours populaire pour rapporter les paroles des chauffeurs avec son discours de gestionnaire. On note une pointe d'humour qui transparaît dans son discours quand il

rapporte : « l'absurdité de la comptabilité » des heures supplémentaires et le retournement de la situation dans la négociation.

Extrait : 4

L. K. : Ils font le travail posté. Aux chemins de fer, il y a une méthode de calcul “ n'lgaou ” (on trouve, en arabe) 4, 6 ; “ n'dabzou ” (on se dispute, en arabe) avec le syndicat. “ Houma ygoulou n'talouha ” (eux nous disent on augmente à, en arabe) 5 ; “ ou h'na n'goulou n'habtouha ” (et nous disons on diminue, en arabe) 4 ; on est arrivé “ n'habtouha ” (à la diminuer, en arabe) à 4 ; alors ils voulaient 8. “ N'goul el'houn ” (je leur dis, en arabe) qui dit mieux ? Et puis, ils n'arrivent pas à savoir tout de suite que les aiguilleurs n'ont pas le niveau de qualification requis pour occuper le poste d'opérateur.

B. K. : D'opérateur « haih » (oui, en arabe)

L. K. : Donc, rares sont ceux qui me disent dans le cas où les aiguilleurs n'ont pas le niveau de qualification consistant, nous avons 12 en surplus et un déficit de 4.

B. K. : « Haih, haih » (oui, en arabe)

Cet extrait pris dans l'ACC rapporte pourtant ce qui se passe dans un cours interactif avec des DRH ou des collaborateurs de DRH mais, lorsque L. K. raconte la phase de négociation avec le syndicat pour le calcul des effectifs, il utilise le discours populaire pour traduire au plus près la réalité des échanges dans une négociation.

Extrait : 5

Z. D. : Dans ce rôle là. C'est peut être un peu, heu, même la mentalité des gestionnaires etc., eux-mêmes, elle est marquée par heu, ces conflits, ces difficultés et c'est pour cela, effectivement, en présence d'un syndicat très fort, on préfère opposer les DRH qui agissent, peut être 80 %, qui met 80 % de son poids pour ça. Donc, pour le reste des activités etc... « gaal khalina andna » (disons laisse tomber nous avons, en arabe), les appros, les finances etc. C'est pas la peine, « khalih houa yédi iatmahan m'aa » (laisse le prendre ça, qu'il se débrouille avec, en arabe) je crois que ça résume un peu ça, c'est vrai.

Ici, pourtant, le narrateur cite ce que les gestionnaires eux-mêmes disent de la fonction gestion des ressources humaines pour la confiner dans le rôle de gestion des conflits. Il utilise l'arabe pour montrer le degré d'isolement dans lequel les met la hiérarchie et les collègues. La traduction que nous avons tentée de « khalih houa yédi iatmahan m'aa » (laisse le prendre ça, qu'il se débrouille avec, en arabe) ne rend pas assez le sens de cette phrase, c'est plus que le laisser se débrouiller, c'est plutôt le laisser « se dépêtrer » de la situation.

1.3.3.2. Guillemets

Extrait : 6

Z. D. : Très lourd comme dispositif, il fallait l'inspecteur du travail, le wali, le, le... Bon, c'était vraiment un dispositif très, très lourd à réunir et, généralement, quand il y avait un conflit, ça se terminait toujours par le heu... disons par la victoire entre guillemets de, des travailleurs, par la victoire des travailleurs parce que il faut situer ça à l'époque.

« La victoire entre guillemets des travailleurs » : les guillemets que le narrateur ajoute donnent à entendre presque le sens contraire au mot victoire. « Cette victoire n'en est pas une en fait » pour souligner que c'est une décision prise d'autorité par la commission et contre laquelle l'encadrement ne pouvait rien.

Extrait : 7

ZD : (...) donc, c'est une injonction qu'il fallait mettre en application, donc il fallait, si vous voulez, une sorte de diagnostic général de l'entreprise pour définir quelle est la part des effectifs pléthoriques dont il fallait se débarrasser entre guillemets.

Ici, une autre utilisation des guillemets où le narrateur met de la distance entre lui et « ce mot », il veut signaler que ce n'est pas son avis, il fait une allusion à son désaccord, que le mot a été utilisé par les responsables de l'injonction.

Extrait : 8

LK : (...) Le ministère des transports nous a signifié que cet acte est, heu, illégal. Nous nous sommes heu, heu, déplacés pour demander l'avis de certains juristes de travail, de certains juristes de manière générale, personne ne nous a autorisé entre guillemets, c'est-à-dire personne ne nous a dit que la loi permet, mais la loi ne, n'interdit pas exclusivement également et textuellement.

« Personne ne nous a autorisé » : l'autorisation recherchée auprès des juristes pour contrecarrer l'avis tranché de la tutelle n'était pas vraiment attendue par L. K. Il la met entre guillemets pour dire que ce qu'il cherchait auprès des juristes, c'est en fait qu'ils lui précisent que la loi n'interdit pas textuellement et que lui s'autorise à faire ce que la loi n'interdit pas textuellement, même si elle ne l'autorise pas textuellement ; une interprétation qui lui permet de solutionner le problème du sureffectif dans son entreprise en créant des filiales appartenant à 100 % à la maison mère.

1.3.3.3. Emotion

Les phrases rapportées en arabe populaire traduisent, dans les phrases qui suivent, une sensibilité exacerbée par la situation rapportée. Elles ont à voir avec l'affect et les émotions suscitées par les histoires racontées.

Extrait : 9

Z. D. : (...) un père de famille qui vient vous réclamer « ana nrouh » (moi je pars, en arabe) départ volontaire, je pense à ses enfants, parce que je me dis, ce bonhomme là n'est pas conscient. En général, ce n'est pas conscient, partir avec 10 ou 15 millions, se retrouver dehors par les temps qui courent, il faut le faire, voilà la contradiction.

Dans ce premier extrait, c'est « l'injonction » de ce père de famille « ana nrouh » (moi je pars, en arabe) qui fait peine à Z. D. ; ce travailleur étant victime de la supercherie des départs volontaires.

Extrait : 10

L. K. : J'ai même fait un accident de voiture, un accident de voiture. J'ai fait 5 tonnes, "S'tar Rabi" (Dieu m'a préservé, en arabe), parce que ça m'a beaucoup, ça m'a beaucoup frappé donc j'étais, j'étais pas bien du tout.

Ce deuxième extrait montre la souffrance de L. K., contredit par ses pairs, isolé par la quarantaine qu'ils ont décidé de lui faire endurer et, enfin, non soutenu par le seul responsable qui, comme lui, n'était pas cheminot. La défense est devenue inefficace et la riposte impossible. L. K. est en phase de décompensation, les troubles psychopathologiques deviennent patents.

1.3.3.4. Entente et opposition

Extrait : 11

Le mot « Chouf » (voyez, en arabe), plusieurs fois utilisé par Z. D, prend des sens différents qui nous ont posé des problèmes de traduction. Souvent utilisé pour interrompre poliment son interlocuteur, le mot « chouf » est utilisé par Z. D pour relancer son argumentation. Dans les différents extraits que nous avons relevés, le sens de ce mot varie dans des registres allant de l'expression des émotions à la fermeté d'une opposition.

Z. D. : « Chouf » (voyez, en arabe), heu, moi, j'ai reçu dans mon bureau des gens qui venaient réclamer leur départ

Là, il introduit l'histoire du père de famille qui vient réclamer son départ « volontaire ». « Croyez moi, j'ai reçu ... » : plus que des arguments techniques, il fait appel aux sentiments et à l'émotion pour mieux convaincre.

Z. D. : « Chouf » (voyez, en arabe), les fonds de participation

Là, c'est plutôt « écoutez moi bien, prêtez-moi attention ».

Z. D. : Non, « chouf » (voyez, en arabe), ni le DRH ni le staff d'une manière générale n'avaient la moindre marge. Il fallait appliquer, je ne sais pas qu'elle est, quelle mouche les avait piqués à l'époque, il y avait un vent de « hakdak gaal » (comme ça disons, en arabe) bon, il faut liquider du personnel, il faut ceci, on est devenu des libéraux du jour au lendemain, voilà.

L. K. : Le meilleur gestionnaire était celui qui, qui, qui faisait partir le maximum de, de personnel ou pas, pourquoi, parce que la ressource humaine était considérée comme un coût.

Z. D. : « Chouf » (voyez, en arabe), de la même façon....

Dans cet extrait, le mot « chouf » est utilisé par deux fois dans des tours de parole successifs. Le sens du premier est dans l'opposition et le désaccord « Là, je t'arrête », le second « écoute, je te dis bien ... »

Extrait : 12

Z. D. : On n'était pas obligé, « assenna » (attends, stop, en arabe), le partenaire social, le partenaire social lui même il est pris dans un engrenage terrible, il est pris en otage lui aussi par le, le, le, il faut voir la pression qu'il y a des gens qui sont intéressés au départ, parce que justement parmi les plus, les plus compétents, c'est donc les plus anciens, une personne donc qui a des primes assez conséquentes et ils ont la possibilité de s'installer c'est à dire une fois, une fois il a quitté l'entreprise, il a la possibilité de s'installer soit en privé soit chez un privé, soit ... Donc les gens qui se recyclent c'est pas, c'est pas un problème pour eux, et il y a une pression terrible sur ce syndicat. Il faut pas croire que le syndicat heu, heu, bon, c'est vrai qu'ils ont tout fait pour éviter l'action mais comme ils ont vu que c'était inéluctable, de toute manière la décision était prise, ils ont essayé de jouer le jeu pour adoucir la chose le plus possible, c'est tout. Mais « houa ouach rahlou fi » (qu'a t-il à faire de, pourquoi se soucierait-il de, en arabe) la compétence « ouala » (ou bien, en arabe)

« Assenna » (attends, stop, en arabe), comme « chouf » (voyez, stop, en arabe) de l'extrait précédent, introduit le désaccord. Ici aussi, Z. D. se fait le rapporteur, voire le défenseur de la position des syndicats qui n'avaient pas plus de marge de manœuvre que les gestionnaires. On se rappellera que Z. D. a été syndicaliste.

Mais pour bien spécifier que le rôle du syndicat n'est pas de se soucier de la compétence et de son maintien, et que c'est le travail des gestionnaires, il revient à l'utilisation de sa langue maternelle : « houa ouach rahlou fi » (qu'a t-il à faire de, pourquoi se soucierait-il de, en arabe) la compétence « ouala » (ou bien, en arabe) ». Il termine sa phrase par « ouala » qui prend ici le sens : « et du reste des préoccupations des gestionnaires, ce n'est pas son problème »

Extrait 13

Z. D. : « Chouf » (voyez, attendez, en arabe), c'est vrai, c'est des questions claires, les compétences non seulement hein, personne ne doit nous obliger à les débarrasser mais aussi l'Etat doit, se doit de les protéger, aussi bien l'Etat que l'entreprise elle même. Mais il faut retourner un peu à l'historique de l'action,
--

Là, l'interprétation du sens de « Chouf » (voyez, attendez, en arabe) est la suivante : « attendez je vais vous expliquer, votre question est pertinente, votre réponse est juste mais elle est incomplète... ».

Ces mots sont des raccourcis et des ellipses que permet la langue maternelle.

1.3.3.5. L'humour et l'ironie

Dans les extraits suivants, c'est de l'humour mêlé de dérision et d'ironie pour transcender les énormes difficultés que vivaient non seulement les cadres mais la société entière. Les contradictions étaient telles que le langage en devenait surréaliste.

Extrait : 14

Z. D. : Absolument, mais il n'y avait, l'entreprise n'avait pas ressenti la nécessité de mettre dehors des gens comme ça. Bon, l'entreprise commençait heu, heu, malgré toutes les difficultés continuait à rémunérer normalement ses travailleurs, en allant se battre sur le marché etc. ceci dit, ça veut pas dire qu'il fallait laisser comme ça, il fallait nettoyer, il fallait, mais les, les, à l'époque où la décision était tombée, on n'était pas prêt, on n'était pas préparé disons à ce genre de compression. Donc, il fallait comprendre la réaction de l'entreprise. « ijik lakhor gaal » (il vient l'autre et il vous dit, en arabe) vous allez liquider une partie du personnel, on parlait de liquidation, on parlait même pas de compression, de liquidation.

B. K. : Heureusement que ce n'est pas au sens physique (rires)

Dans le premier extrait de dialogue « ijik lakhor gaal » (il vient l'autre et il vous dit, en arabe) et « liquider », l'association de mots avait fait réagir Z. D. On perçoit dans ce « qu'il dit ce qu'il veut dire » : « ils décident alors qu'ils ignorent tout de la réalité de l'entreprise, de ce que nous étions en train d'accomplir ; malgré les difficultés, on remontait la pente, on se battait sur le marché. En plus, ils parlent de liquidation, mot inapproprié en particulier à cette époque. » La réponse et le rire de B. K. « Heureusement que ce n'est pas au sens physique » donnent du sens à la réaction de Z. D.

Extrait : 15

Z. D. : Alors, vous êtes convoqués à une réunion au niveau du fonds de participation, on vous demande combien de personnel vous avez liquidé, « hagda » (comme ça, en arabe) en ces termes, « yaani » (c'est-à-dire, en arabe), c'est, c'était à la mode, d'ailleurs. A l'époque, j'avais réagi « fi » (au niveau, en arabe) les fonds de participation en leur disant « h'na » (nous, en arabe) nous sommes devenus champions du libéralisme après avoir été les champions du socialisme « kifech » (comment, en arabe) en l'espace de 2 ans « ouala » (ou bien, en arabe) 3 ans organiser un passage aussi brusque, aussi brutal et on devient les champions de la liquidation, on devient les champions de la compression etc alors qu'on n'avait pas cette culture, le, le, dans les entreprises algériennes on n'avait pas du tout cette culture de compression, peu d'entreprise « balak » (peut être, en arabe) à l'instar des entreprises privées avaient cette expérience là, ils avaient compressé parce qu'ils avaient fermé une unité « ouala » (ou bien, en arabe) parce qu'elles étaient nationalisées « ouala » (ou bien, en arabe). Donc, on a, on a, mais on n'avait pas cette culture, ce n'était pas une pratique qui était, qui était familière chez nous. Bon, donc, on nous demandait de, de nous délester d'une partie du personnel, l'entreprise en elle-même, heu, en plus de ça, on ne nous avait même pas laissé le temps de faire un diagnostic sérieux. « Yaatik » (il te donne, en arabe) 2 mois, « igoulek dir » (il te dit de faire, en arabe) un diagnostic pour l'entreprise « kima » (comme, en arabe) BATIMETAL. Vous trouvez que c'est sérieux de faire un diagnostic complet pour BATIMETAL alors que « h'na » (nous, en arabe) on n'entrevoyait pas la difficulté. « Yaani » (c'est à dire, en arabe), c'est vrai qu'on avait entamé une restructuration à l'époque, on allait venir à, à cette fameuse filialisation, etc., mais à notre façon, mais d'une façon brutale se heu, heu, se délester d'une partie du personnel sans avoir fait d'étude préalable, sans avoir heu montré que le, le, le, la compression en question se justifiait par le fait qu'on devait se restructurer ou se délester d'activité etc., donc sans avoir à recourir à des études scientifiques qui puissent, qui, qui puissent à l'époque prouver la nécessité « ouala » (ou bien, en arabe) la légitimité d'une telle action.

Dans ce second extrait, Z. D. rapporte dans un discours ironique le déroulement des réunions au niveau des fonds de participation où se faisait la comptabilité « morbide » des

personnels « liquidés » et où l'on était sommé de changer rapidement, « être à la mode, devenir champions du libéralisme et de la liquidation... alors que l'on n'a pas cette culture ».

On y trouve dispersés des mots de la langue maternelle, de l'humour populaire pour conjurer la souffrance de l'encadrement des entreprises, obligé d'assister à ce type de réunion où l'on était jugé non pas sur sa compétence ou la qualité des solutions que l'on pouvait trouver selon les difficultés de l'entreprise mais sur la liste la plus longue de personnel « liquidé ».

Des dissociations en résultent par l'ambiguïté de l'appel à l'initiative tel que consigné dans les textes de loi et le discours politique, mais lesté, voire retiré dans le réel du travail qui tiendra l'encadrement des entreprises cantonné à l'application des procédures et des injonctions. *Les conséquences de cette disponibilité exigée sans que les moyens de son*

expression ne soient donnés sont d'un coût excessif pour la santé des cadres et des entreprises (la saignée, les meilleurs travailleurs nous ont quitté, perdre sa sève, mettre à la porte des pères de famille, supercherie, nous voulions gripper le processus...).

Extrait 16

L. K. : Pourquoi moi ? Heu, il n'y a pas de raison. J'ai posé la question pourquoi elle, heu, pourquoi elle ne veut pas partir ? Ecoutez, heu « hia meskina » (elle, la pauvre, en arabe), elle est habituée au CMS (Centre Médico - Social), « ghoudoua » (demain, en arabe), tu vas la dépayser hé (rires), dépayser ha (rires). On va de Agha à Hussein Dey. Dépayser, le mot a été utilisé.

Dans ce cas, c'est sur le discours de ses collègues venus défendre l'infirmière que L. K. ironise.

1.3.3.6. Allusion

Extrait : 17

F : C'est-à-dire, il faut parler, il faut parler. Il faut communiquer avec les gens. Il faut venir, il faut voir comment on travaille. C'est-à-dire, ce n'est pas bien de faire des changements comme ça, arbitraires ou, prise de décision comme ça, tiens, demain, on va essayer ça. Non. Je trouve qu'il faut parler d'abord avec les personnes concernées. Faire un briefing et pourquoi pas assister à notre travail.

L'allusion est faite au responsable qui opère des changements ou prend des décisions sans prendre en compte le réel du travail.

1.3.3.7. Autrement dit

Extrait : 18

B. K. : Donc heu, s'il y a donc heu, une quelconque donc, décision donc, de réviser ou d'harmoniser les salaires éventuellement, « gaal » (c'est-à-dire, en arabe), s'il y a une ré...

« Gaal » (c'est-à-dire, en arabe), est utilisé ici pour appuyer le mot éventuellement, « on verra bien le jour où une révision de la grille sera décidée par la direction générale... »

1.3.3.8. Pour insister

Extrait 19

N : Moi c'est la même chose. (Silence, haussement d'épaules). Parce que le but « n'taa hadou » (de ceux-ci, en arabe) les bases c'est la commercialisation.

Dr ILC : Oui.

N : Ça fait quatre ans, « rahi habsa » (ça stagne, en arabe).

Extrait 20

N : **Parce que** « hadi » (cette, en arabe) la phase, on ne sera plus responsable « aliha » (d'elle, en arabe), ↑ une fois la base, elle sera commercialisée on passera à autre chose.

Extrait 22

N : Oui, non, une fois je forme le personnage « hadak » (celui là, en arabe), c'est bon,

Extrait 23

N : Mais je ne suis pas « fi » (à, en arabe) la place du valideur. Je suis obligé de rester « m'aa hadak » (avec celui là, en arabe)

Extrait 24

N : Surtout la première phase, il, il a la possibilité de choisir ses client, les clients « n'taouou » (ses, en arabe).

Extrait 27

N : C'est-à-dire le but « n'taa had » (de cette, en arabe) l'étape, c'est de savoir combien on doit recruter pour que la veille soit terminée à 11 h ou à 11 h et demi « ouala » (ou alors, en arabe) plus à 10 h ou à 7 h.

Extrait 28

N : De cette façon la veille « t'kmel » (sera prête, en arabe) à midi, « hia lakhor n'taa » (c'est-à-dire le truc de, en arabe) la veille ce n'est pas à midi, ce n'est pas intéressant, la veille c'est à 7 h du soir heu le matin. Alors quatre personnes « idirou fiha » (mettront pour, en arabe) la veille quatre heures, huit personnes deux heures, plus de huit une heure, c'est ça, c'est ça

Extrait 33

F : « h'na » (là, en arabe) suis sûr « kain » (qu'il y a, en arabe) l'article page 19.↓

Extrait 34

N : Non, s'il y a des communications où tu es obligé de noter la personne, la demande « n'taaou » (la sienne, en arabe) je suis obligé d'arrêter, de noter puis de reprendre

Dans les extraits précédents, les mots en arabe sont utilisés pour insister et appuyer. Certains d'entre eux peuvent même être enlevés sans modifier le sens et la compréhension du discours (ses clients, les clients n'taaou). D'autres sont nécessaires à cette compréhension car ils remplacent le mot en français qui n'est pourtant pas utilisé. Souvent, dans ces cas, les protagonistes du dialogue font un retour à la langue maternelle qui offre le mot « juste » pour faire passer leur message et se faire comprendre. Il y a aussi des mots que l'on retrouve dans le discours des jeunes femmes cadres mais pas dans celui des DRH qui sont liés à la différence de génération. Pour l'exemple, l'utilisation de « rahi habssa » par N, jeune femme de moins de 30 ans que nous avons traduit par « ça stagne », translation qui nous est dictée par le sens général de son énoncé, fait résonance avec le mot « habes » très utilisé par les jeunes aujourd'hui dans une acception plus largement apparentée au fossé entre les générations : « tu n'es pas dans le coup, tu n'avances pas, tu n'as rien compris, ... » qui fait référence à leur différence avec les anciens, les parents ou les camarades qui ne suivent pas l'évolution des choses, qui ne les comprennent pas.

1.3.3.9. Pour introduire une nuance

Extrait 21

N : Non, « yaani » (c'est-à-dire, en arabe), c'est pas tout à fait à blanc mais parce que, « had » (ces, en arabe) les données elles vont être conservées, elles vont pas partir

La phrase commence par « non » qui signe l'opposition catégorique. La nuance est ensuite introduite par un mot en arabe « yaani ». En effet, dans le contexte de ce dialogue, les deux cadres s'opposaient sur la qualification du prototypage « travail à blanc » qui signifiait

que le produit de ce travail ne servait à rien, qu'il n'avait pas de finalité. Ou alors « pas tout à fait à blanc » car les données sont conservées et utilisées pour la recherche.

1.3.3.10 : Arguments

Se citer pour argumenter

Extrait 25

F : Je ne sais pas, je vous ai parlé la dernière fois, je vous ai dit que, le profil de ce poste demande, exige un personnel féminin

Rapporté comme si cela avait été dit

Extrait 26

F : C'est uniquement des filles, exclusivement des filles, je pense même Ag. (le manager) est conscient

Pour apporter la contradiction et l'argument

Extrait 29

Dr ILC : Pourtant, dans la discussion, vous avez dit que c'était plutôt un travail féminin ?
N : Travail féminin, oui
F : Oui

Sous entendus et allusions

Extrait 31

F : Des fois c'est N. elle doit cocher et moi je dois saisir, des fois non, on doit arrêter. On va essayer une autre méthode. Vous allez faire uniquement de la saisie il y a monsieur D. qui va faire, donc on a fait plusieurs heu,

Le discours rapporté peut aussi servir pour développer un argumentaire de plusieurs manières : on se cite pour rappeler qu'une idée avait été développée précédemment, faire une allusion à ce qui aurait pu être dit ou même pensé par une personne dont l'avis compte, rappeler à son interlocuteur ses propres dires pour lui signifier son erreur ; enfin, on peut

utiliser le discours rapporté pour sous-entendre ce qui se dit sous forme d'une succession d'injonctions ou d'ordres contradictoires qui rendent l'exécution de la tâche plus difficile.

1.3.3.11. : Autres

Certains mots en arabe dispersés dans tous les dialogues peuvent prendre le sens de l'allusion, introduire de l'ironie, inciter à pousser l'explication, énumérer une liste d'actions ou mettre fin à un échange, varier l'importance de certains propos. C'est parfois le même mot qui change de sens dans une situation, d'où les traductions différentes que nous en donnons. Nous en listons quelques exemples ci-dessous.

« Bark » (seulement, en arabe), "bark" (c'est tout, en arabe), « Makan'ch » (il ne reste plus rien, ça n'existe pas, en arabe), « makanch » (rien à faire, en arabe) « Yaani » (c'est-à-dire, en arabe) « Khlass » (c'est fini, en arabe), oua khlas" (et c'est tout, en arabe), « khlass » (terminer, en arabe), « ouakhlass » (c'est tout, en arabe), « Oumbaad » (après, en arabe) « Ijiou ainihoum m'ghamdin » (ils arrivent les yeux fermés, en arabe) « Marhba » (à la bonne heure, en arabe) « Ana chouf » (moi voyez-vous, en arabe), « Hakdak gaal » (comme ça disons, en arabe) « Gaal » (c'est-à-dire, en arabe), « Ouala » (ou bien, en arabe)

Nous avons tenté une interprétation de quelques éléments de discours rapporté et de certaines incrustations de mots en arabe qui ont contaminé les discours dans le matériau du corpus de notre recherche.

Les incrustations de la langue seconde dans les énoncés sont aussi le reflet de l'évolution du langage dans les différents milieux d'une société.

Il reste évident pour nous que cette analyse partielle ne fait pas ressortir toute la richesse et la profondeur de l'interprétation que l'on pourrait en tirer.

Elle ouvre cependant la voie à la possibilité de rechercher, dans les « trappes » que nous offre cet aspect du métissage des langues dans le milieu professionnel, un accès pour comprendre le travail par le biais des évaluations et les réévaluations des discours des uns par le discours des autres.

Il nous semble que cette forme d'analyse enrichit l'interprétation par un second degré de lecture qui démontre que le contexte de l'énonciation joue un rôle important dans le sens des mots utilisés dans les échanges dialogiques. Elle permet aussi de comprendre ce que les protagonistes du dialogue veulent dire au-delà de ce qu'ils disent. Elle nous permet de saisir, dans les mots de la langue maternelle (arabe) incrustée dans la langue de travail (français) des cadres algériens, un bilinguisme naturel dont ils usent pour se sortir de situations difficiles, d'exprimer leurs émotions, rapporter les échanges entre niveaux hiérarchiques différents ou, simplement, exprimer une appartenance socioculturelle qui leur permet d'être en immersion dans leur milieu pour pouvoir y travailler.

On peut considérer ce second niveau de lecture comme un cadre d'analyse pour réinterpréter les données recueillies. Les incrustations peuvent constituer des trappes d'accès au développement de l'activité du sujet dans son milieu comme le sont les catachrèses. En effet, les linguistes ont rassemblé sous la catégorie catachrèse les opérations langagières désignant les productions de langage permettant de pallier l'insuffisance de vocabulaire. La psychologie reprend à son compte la notion de catachrèse pour identifier les possibilités que se donnent les opérateurs pour substituer des outils ou des mots à d'autres ou en créer de nouveaux pour accomplir leur travail. Ces actes de substitution, voire de détournement par les opérateurs d'outils et de mots ne sont pas seulement des écarts de conduite par rapport à la prescription ou des écarts de langage mais une adaptation par les sujets des moyens dont ils disposent pour atteindre les buts qu'ils se sont tracés. On peut donc dire que les catachrèses sont l'émanation d'une activité langagière créatrice lorsque l'on manque de vocabulaire pour dénoter certaines notions. Elles donnent accès au développement de l'activité du sujet dans son milieu. (Clot 1997a, Clot 1998).

Les cadres algériens qui disposent de deux langues (au moins) font usage de la langue maternelle quand ils manquent de vocabulaire dans la langue de travail pour dire ce qu'ils

font. Ce n'est pas tant le recensement des incrustations qui importe pour nous mais la force du lien symbolique entre les aller – retour d'une langue à l'autre et les hommes et les femmes qui en font usage dans l'activité de travail. L'image de ce pouvoir que donne la disponibilité de plusieurs langues, ce bilinguisme qui permet de ne pas manquer de mots pour dire son travail, se traduit par les incrustations. La vie au travail et l'activité de travail sont inscrites dans d'autres vies, et les incrustations, comme les métaphores dans le discours professionnel, donnent accès au sens caché d'une activité que l'on ne peut atteindre qu'indirectement.

L'occasion nous en est donnée par cet aspect du discours révélateur des épreuves subjectives que les sujets négocient dans le réel de l'activité. Témoin d'un milieu de vie où se télescopent la vie au travail et la vie hors travail, l'expérience personnelle et collective, les incrustations -comme les catachrèses et les métaphores – sont, pour l'analyse en psychologie du travail, productrices « d'un supplément de sens ». (Clot 1997a).

L'analyse des incrustations et du discours rapporté permet, grâce à la réinterprétation des situations par l'accès au sens caché, l'acquisition d'un supplément de compréhension et nous rapproche de l'usage méthodologique des catachrèses en analyse psychologique du travail lesquelles sont « une fenêtre ouverte sur l'activité en développement. Du coup leur identification devient un moyen méthodologique pour comprendre la dynamique des activité ». (Clot 1997a).

Le rapport dialogique concerne aussi bien l'interaction verbale que le non verbale qui l'entoure : les silences, les mimiques ou le soliloque car « ce qui n'est pas dit ou pas encore dit, qui est placé en arrière-plan et qui concerne le vrai ou le faux, le juste ou l'injuste, l'efficace et l'inefficace, le beau et le laid, donne souvent son sens au dialogue ou le lui fait perdre. C'est son horizon réel. » (Clot 2000).

Quatrième partie

1 Discussion

Ce chapitre discussion s'articulera autour de trois éléments : le choix et les biais méthodologiques, le bilan de l'analyse et, enfin, la question de la généralisation.

1.1. Le choix et les biais méthodologiques

Notre recherche est née d'un contexte, la transition, et de plusieurs interrogations :

- La transition qui a généré des changements profonds dans le monde du travail liés à la transformation des données économiques et sociales, due elle au passage de l'économie dirigée à l'économie de marché.
- Les interrogations qui ont résulté de l'observation dans notre pratique de clinique médicale du travail, de l'impact de ces transformations sur les hommes et leur environnement : Connaissons-nous le travail des cadres ? Comment font-ils pour continuer à travailler malgré les situations difficiles que la crise et les changements leur font vivre ? Où puisent-ils l'énergie qui leur permet de continuer leur activité de travail ? Pouvons-nous provoquer un intérêt à l'amélioration des conditions de travail si notre action de prévention englobait aussi ceux qui organisent le travail des autres, les cadres ?

Nous avons également constaté que cette catégorie de travailleurs, privilégiée il n'y a pas longtemps, est aujourd'hui demandeuse de consultations en médecine du travail ; elle répond aux convocations pour les visites réglementaires, se plaint et pose des problèmes de santé et de conditions de travail.

Habituellement, en tant que médecin du travail, nous les côtoyons dans l'entreprise à l'occasion d'échanges, parfois durs, sur les préconisations d'amélioration de situations de travail ou d'enquêtes suite à des accidents du travail ou de maladies professionnelles ; enfin, c'est aussi lors de la négociation de prescriptions particulières (changement ou aménagement de poste, problèmes d'aptitude de certains travailleurs...) que des contacts peuvent s'établir.

Notre recherche a suivi ce cheminement qui, à partir de notre pratique et nos questionnements, nous a permis de nous ouvrir sur la recherche d'éléments théoriques susceptibles de nous aider à construire un cadre d'analyse pour connaître le travail des cadres.

Au total, nous avons fait le choix de considérer les cadres comme des travailleurs et de construire avec eux un cadre pour l'analyse de leur travail.

La composante subjective dans l'activité des cadres nous a fait orienter sur les méthodes de psychologie du travail, en particulier celle développée par l'équipe de clinique de l'activité qui allie dans son objet d'étude à la fois la subjectivité et l'activité, nous offrant ainsi un cadre d'analyse du rapport entre la subjectivité et l'activité.

Avant de faire le bilan de l'analyse de l'activité des cadres, il est important de souligner ce qui peut constituer des biais méthodologiques pour notre recherche :

1.1.1. Le premier est le facteur temps

Le déroulement des recherches et des interventions dans l'équipe de clinique de l'activité est négocié en fonction de la situation à étudier et du budget alloué à l'intervention. Il doit pouvoir permettre de mener à bien toutes les phases de l'intervention. Si la durée de la première phase est longue, où l'on doit prendre le temps - plusieurs mois en général - de cerner le problème et les enjeux et s'appliquer à l'observation du milieu de travail et de l'activité, il faut signaler toutefois que la phase de la constitution des matériaux vidéo (film de l'activité, enregistrement des ACS et ACC) se déroule sur une période plus condensée, soit quelques semaines à peine. Pour notre part, ce découpage temporel pour la deuxième phase n'a pas pu être respecté pour plusieurs raisons :

- L'agenda surchargé des cadres qui sont souvent amenés à reporter les rendez-vous.
- Les problèmes matériels (disponibilité de la caméra, du cameraman, ...).
- Le financement de la recherche.
- La disponibilité conjointe du chercheur et des travailleurs volontaires qui n'est pas toujours possible.

De ce fait, il a pu parfois se passer plusieurs mois entre les différentes autoconfrontations croisées. Le biais réside dans le fait de laisser du temps aux travailleurs de re-penser, de re-travailler sur les échanges dans les intervalles, voire d'agir à la lumière de ces échanges.

L'introduction involontaire du facteur temps, liée aux raisons citées plus haut, nous a permis parfois d'observer les résultats de notre intervention et le basculement de la zone potentielle de développement en évolution développementale de la situation, de l'individu ou des deux.

C'est la situation de Z. D. entre les deux autoconfrontations croisées concernant l'histoire de la cantine :

- La première avec L. K. où il réalise l'importance de la formation pour changer le cours d'une négociation.
- La seconde avec B. K. où il raconte que la formation des cadres de son entreprise lui a permis de négocier la préservation du patrimoine des œuvres sociales.

C'est également le cas de l'évolution de la situation de l'entreprise de communication où le développement des individus mène au dénouement de la situation vers le départ des cadres avant la fin de notre intervention. Les aléas de l'organisation temporelle de notre recherche que nous avons signalés nous ont permis d'accompagner les évolutions de ces cadres.

Ce qui est recherché dans l'organisation de ce type de dispositif, c'est précisément que les travailleurs se mettent à penser et re-penser leur travail durant nos interventions et/ou après.

De ce fait, nous pouvons avancer que le biais méthodologique, un temps de latence comparable à celui d'une réaction chimique ou à une période d'incubation, introduit par les difficultés particulières du milieu de travail, nous a parfois permis d'observer les marqueurs du développement. Nous ne pouvons être formel, mais les temps de latence entre les autoconfrontations ne semblent pas altérer la validité de nos conclusions.

1.1.2. Le second est lié au déroulement de la troisième phase de l'expérience

La troisième étape de l'intervention est le retour vers le collectif. C'est la dernière phase qui permet l'extension du travail d'analyse au collectif professionnel. Le retour devant le « milieu associé » qui se remet alors au travail d'analyse et de co-analyse. Les imprévus que les dialogues mettent en évidence font partie de l'analyse car « le développement d'un sujet n'est d'ailleurs pas une course après un but connu d'avance » (Clot 1999b, p 3). Ainsi, la mise en évidence de valeurs et d'une histoire collective chez les DRH, a fait naître le désir de partager l'activité réflexive au-delà du cercle de volontaires qui ont participé à la recherche.

C'est aussi le départ en cours d'intervention des membres de l'équipe de l'entreprise de communication qui n'était pas prévisible ni par les assistantes veille ni par le manager ni par le chercheur. L'issue que les dialogues organisés dans le cadre des autoconfrontations croisées donnent aux situations singulières étudiées est liée à l'appropriation du dispositif par ceux qui vivent ces situations.

Pour le collectif de DRH, le travail va se poursuivre après une première expérience de retour au groupe de DRH. Il a été convenu avec eux de poursuivre les réunions dans le cadre de l'Association Algérienne des Ressources Humaine (ALGRH).

Pour le collectif de l'entreprise de communication, le départ de toute l'équipe n'a pas permis de réaliser la troisième phase. Les travailleuses qui ont participé à l'expérience ont été revues, elles se sont investies dans une nouvelle activité et ont fait le choix de ne pas réaliser avec nous la troisième phase.

1.1.3. Le troisième est l'origine de la demande

Dans notre cas la demande ne répond pas aux critères théoriquement admis, parce que la réalité du milieu de travail n'encourage pas la visibilité des difficultés des situations de travail pour les transformer en demande d'analyse. Il n'y a pas de plaintes clairement exprimées. Nous avons exploité les postes d'observateur des situations de travail pour faire émerger les éléments pouvant conduire à l'identification de situations de travail difficiles nécessitant la construction d'une demande. La réalité du terrain nous semble donc déterminante quant au choix des voies et moyens d'accès aux situations de travail.

De ce fait, les médecins du travail s'impliquent dans la construction de la demande par les différents chemins que la réalité du terrain leur offre.

L'origine de la demande pour le premier collectif est liée aux préoccupations du chercheur confronté à des interrogations lors de sa pratique en clinique médicale du travail. Elle a abouti à la construction avec les DRH d'une demande d'analyse des situations de travail de ces derniers. L'appropriation par le groupe de DRH de la co construction de la demande et de la démarche de co analyse a permis le déroulement des phases suivantes de la recherche. Nous pouvons considérer que la phase de construction d'une demande a été greffée à la démarche méthodologique sans dénaturer la poursuite et les résultats de notre recherche. (voir chapitre 2.2.2 de la deuxième partie)

1.2. Le bilan de l'analyse

Au total, nous pouvons relever

1.2.1. Les conflits entre défense et riposte

Les conflits relevés dans l'analyse des matériaux empiriques que nous avons recueillis donnent l'occasion de saisir le développement du pouvoir d'agir des cadres ou de son empêchement.

L'observation « participative » et « active » de l'activité dialogique des professionnels laisse transparaître les conflits du réel sous forme de défense ou de riposte en fonction des ressources mises à disposition par le collectif et de l'utilisation qui en est faite par les professionnels eux-mêmes.

Ainsi, nous pouvons constater que l'ACC permet de re-convoquer les conflits du réel et la mobilisation psychique qui a permis au sujet de trouver une issue dans son activité concrète pour les résoudre.

Il s'agit de conflit entre le prescrit, le redéfini, le réalisé et le réel. Le passage entre chaque étape est l'occasion d'une négociation, d'une évaluation, d'un compromis nécessaire au sujet pour faire ce qu'il a à faire : de la tâche prescrite (ce qu'il doit faire) à la tâche redéfinie (ce qu'il voudrait faire), de cette dernière à l'activité réalisée (ce qu'il fait, ce qu'il lui est possible de faire) en rapport avec le réel de l'activité (ce qu'il pourrait faire).

Du récit réalisée (ce qu'il nous raconte de ce qu'il a fait), de l'activité réalisée en rapport avec le réel du récit (ce qu'il aurait pu ou voulu faire sans avoir pu le faire).

L'histoire du débrayage analysée dans le chapitre consacré à la fonction défensive du récit (« Le petit débrayage ») est un récit réalisé défensif car la riposte dans l'activité concrète réalisée a été coûteuse. B. K., seul devant la commission de gestion des conflits de travail, a été contraint de plier, « on le fait plier ». « Le pli » évoqué par le pair-expert entraîne un changement de version qui permet l'accès, au-delà de la défense par le récit, à une réalité de l'encadrement dans le contexte de l'époque, que la défense individuelle masque.

Le dialogue avec le pair dans le cadre de l'ACC ouvre vers les possibles de la situation : le réel car « quand le conflit sort de l'entreprise, il échappe à l'encadrement ». Le collègue convoque le sur-destinataire qui vient au secours de tous pour absorber leur impuissance

devant le « lourd dispositif », et la défense collective est un bouclier de protection. La délégation au groupe permet à l'auteur du récit défensif de se reconnaître dans ce destinataire de secours, il redéploie son discours (c'est le politique qui décide) et il s'affranchit ainsi d'une histoire qui s'était stabilisée dans son inconscient comme un échec dont la seule manière de se défaire est le récit défensif où il fait l'impasse sur les détails du conflit. Il n'est plus seul, c'est le genre qui prend le relais : « Tous » vivaient le passage devant la commission comme la suite naturelle de la prise en charge des conflits collectifs de travail qui ne relevaient plus de leur compétence. Le genre est là une défense pour chacun.

Nous reprenons en annexe 6 les conflits avec les ajustements défense/riposte.

1.2.2. Les conflits et le développement

C'est lorsque les conflits sont mis à jour que le développement peut se concrétiser, et l'installation de controverses est productrice de transformations.

- Désaccord sur le mode de gestion des conflits collectif de travail dans l'histoire du débrayage (DRH).
- Le désaccord sur la gestion des compétences dans la situation relative à l'application de l'injonction des fonds de participation (DRH).
- Le conflit entre professionnel sur le rôle du syndicat (DRH).
- La différence entre la manière de faire et l'application stricte des procédures dans l'histoire du redéploiement de l'infirmière (DRH).
- La perception du conflit entre les professionnels dans la situation relative au travail à blanc et le travail féminin (MM)

L'ACC permet aussi de relever les marqueurs du développement que sont les transformations observées suite au passage par des zones potentielles de développement. La stylisation du genre ou la transformation des outils en instruments psychologiques de médiation de l'activité par le déplacement des mobiles en est un exemple. C'est la possibilité ouverte pour que l'expérience vécue permette de vivre une autre expérience. Il est possible d'observer :

- Le développement des situations.

- Le développement des situations et des individus.
- Le développement des individus lié à la prise de conscience du développement empêché des situations par l'organisation ou de l'activité empêchée, refoulée dans l'inconscient.
- Pas de développement car ce dernier n'est pas systématique dans le cadre des ACC Il peut toutefois s'opérer après la fin de l'intervention.

Nous reprenons en annexe 7 le développement des situations et/ou des individus.

1.2.3. Le genre professionnel

Le genre professionnel comme destinataire de secours que l'on peut repérer dans la composante verbale de l'interaction dialogique qui fait référence au trans personnel est, selon les situations des professionnels, une contrainte à l'activité individuelle, une ressource pour chacun et pour le groupe, une défense individuelle ou collective, ou l'objet d'une stylisation. Face aux situations difficiles, les professionnels convoquent une position dialogique générique qui ne désigne personne en particulier et qui, en même temps, les concerne tous, où l'usage du « on » collectif est noté.

On relève cette référence à chaque fois que l'activité individuelle se retrouve dans l'impasse ou que le besoin de s'identifier au collectif se fait sentir : « on a fait partir des gens », « appliquer quelque chose à laquelle on ne croit pas », « on a laissé la demande venir », « on n'était pas prêt », « on n'était pas obligé de faire partir les compétences », ... « on travaille à blanc ». C'est le destinataire de secours de Bakhtine, le sur destinataire représentant le genre professionnel qui est mobilisé comme référence de chacun.

Dans notre recherche, nous avons constaté que les DRH occupent une position particulière dans l'entreprise, qu'ils sont isolés dans leur camp (cadres gestionnaires) et dans l'entreprise ; ils se décrivent comme étant « entre le marteau et l'enclume », « entre deux feux », occupant une fonction de « sauvetage », jouant le rôle de « pompier » qui doit être toujours prêt à user de son « extincteur », ils sont l'instrument de la fonction « répressive » de la direction générale. On pourrait penser que leur situation unique dans l'entreprise est sans référence au genre. Pourtant, dans les interactions verbales que nous avons analysées, ils

convoquent ce « quelque chose » que décrit Bakhtine, le sur destinataire, le genre professionnel tel que défini par Clot, le sur destinataire ou destinataire de secours (le métier). (Clot, 2004b).

1.2.4. Le collectif

Le collectif, tel que défini en clinique de l'activité, n'est pas l'existence physique de personnes accomplissant un travail en commun mais bien le partage d'une histoire et de valeurs.

Le collectif de DRH n'existe pas physiquement, nous l'avons constitué artificiellement pour les besoins de notre recherche. La forte histoire que les DRH partagent et les valeurs communes de ce groupe de cadres lui ont donné corps. Z. D a eu cette réflexion en écoutant le récit de son collègue : « je pensais être seul, mais je vois que nous avons vécu la même chose chacun de son côté ».

L'intervention, en organisant les échanges, peut donner corps au collectif (Yvon, 2003), l'histoire commune crée le collectif. Il y a, nous semble-t-il, une primauté de l'histoire et des valeurs partagées sur les liens physiques de lieu et de travail collectif.

Le collectif existe physiquement dans l'entreprise de communication, mais le travail collectif accompli durant plusieurs années sur un même lieu de travail par l'équipe ne lui a pas donné la force et la dynamique nécessaire pour être une ressource pour chacun et pour le groupe afin de construire un collectif et d'asseoir un genre naissant.

L'intervention a mis au jour la fragilité du groupe, voire l'inexistence du collectif car les membres de l'équipe se sont tournés vers les genres de leurs métiers de base pour trouver la solution à leur situation.

Le collectif joue un rôle pour le développement de l'activité individuelle. La fonction psychologique du collectif comme ressource pour le développement de l'activité individuelle se manifeste lorsque l'individu trouve dans l'échange d'expérience avec le groupe une issue à la situation dans son activité concrète (formation autour des œuvres sociales pour Z. D.).

La fonction psychologique du collectif agit comme une confrontation à d'autres variantes qui permet la stylisation, les retouches personnelles (l'exercice de gestion, les échecs comme ressources pédagogiques).

La fonction psychologique du collectif agit comme fonction défensive de protection (histoire du débrayage).

La non mobilisation du genre, comme dans les séquences citées dans la partie « les limites de l'intervention », peut inhiber l'activité du chercheur et du collectif, les échanges s'enlisent dans les généralités et l'entente tandis que le dialogue s'éteint.

1.2.5. Les incrustations et le discours rapporté : des fenêtres pour l'analyse

Nous pouvons également mettre au compte du bilan de notre recherche la multiplication des fenêtres pour la compréhension du travail des cadres par l'identification des incrustations de mots et d'expressions en arabe et la réinterprétation des situations qu'elle permet. Les incrustations peuvent constituer des trappes d'accès au développement de l'activité du sujet dans son milieu comme le sont les catachrèses. (Clot 1997a, J. Peytard 1995).

Les incrustations, comme les catachrèses et les métaphores, sont productrices, pour l'analyse en psychologie du travail, « d'un supplément de sens ». (Clot 1997a)

Le discours rapporté dans les dialogues entre professionnels donne accès au sens caché d'une activité que l'on ne peut atteindre autrement.

1.2.6. La reconnaissance

La reconnaissance est un élément fondamental souvent recherché par les cadres. Dans notre recherche, nous avons axé notre analyse sur cet aspect mais en opérant une translation. C'est en déplaçant la reconnaissance telle que définie par la psychodynamique (la quête du constat, de la gratitude et la reconnaissance de sa souffrance par autrui et l'organisation : inter personnelle, inter subjective) vers la reconnaissance des cadres par eux-mêmes dans ce qu'ils font, c'est à dire le métier (trans-personnelle) que les cadres trouvent des ressources pour agir sur leurs milieux.

Nous avons pu constater que lorsque ce déplacement de la reconnaissance s'opère, il ouvre la perspective de voir s'organiser, non pas la défense mais la riposte, non pas le maintien de la normalité mais la construction de la santé. (Clot 2004d). C'est le cas du développement des situations 1, 2, 6 dans le collectif des DRH.

Pour ne reprendre que la 6^{ème} situation, l'histoire de l'infirmière où L. K. déplace la quête de reconnaissance de sa dimension interpersonnelle, par ses pairs et par l'organisation, vers le possible, vers le métier, la gestion des ressources humaines, quel que soit par ailleurs le mode d'exercice, L. K. retrouve la santé dans la formation et la transmission de son expérience aux DRH.

L. K., fort de son pouvoir d'agir sur sa situation, reconstruit son activité. Il reconstruit son activité dans la migration de ses mobiles propres. Versé dans la formation des DRH, il transforme les outils de gestion utilisés dans son entreprise en instruments pédagogiques de transmission de l'expérience.

C'est dans ce passage de la reconnaissance interpersonnelle vers sa dimension trans personnelle que nous percevons le développement.

Ainsi redéfinie, la reconnaissance peut sortir du constat ou de la gratitude pour les souffrances endurées et emprunter le chemin du développement pour construire la santé.

1.2.7. Connaissance du travail des cadres

Nous nous sommes fixés comme objectifs de définir le mot « cadre », de connaître le travail des cadres, d'identifier les ressorts qui permettent l'activité de travail malgré la situation de crise et la stratégie d'action dans cette phase de transition en Algérie, de valider la méthode d'analyse des situations de travail en clinique de l'activité appliquée aux cadres dans un contexte différent.

Nous avons pu vérifier qu'être cadre n'est pas un métier mais un statut derrière lequel on peut identifier une grande variété de métiers. La classification de l'ONS, dans sa partie consacrée aux cadres, est exhaustive mais c'est une classification générique qui ne nous renseigne pas sur les métiers ni sur l'activité.

Etre classé parmi les cadres peut se coupler à l'encadrement direct ou indirect de plusieurs personnes ; les DRH sont dans ce cas. Ou c'est simplement l'encadrement d'un projet sans avoir à organiser le travail des autres de façon directe, c'est le cas des assistantes - veille et des DRH chargés de la mise en place d'une politique des ressources humaines dans une direction générale. Ils peuvent encadrer des cadres ou des travailleurs d'autres catégories.

Les cadres, tous diplômés des universités, exercent à tous les niveaux hiérarchiques des métiers qui ne sont pas toujours directement liés à leurs profils de formation. Chez les DRH, qui sont gestionnaires, nous avons relevé plusieurs types de formation. Certains sont sociologues ou psychologues, d'autres économistes ou juristes... Dans la communication, l'équipe avec laquelle nous avons travaillé est composée surtout de journalistes - mais qui n'écrivaient pas - ainsi que de documentalistes et d'informaticiens.

Le diplôme universitaire est nécessaire, il n'est pas suffisant pour définir les cadres. La responsabilité et le rang hiérarchique sont des caractéristiques complémentaires de cette catégorie de travailleurs.

Les missions qui leur sont confiées le sont sous formes d'orientations générales, une prescription aux bords flous.

Pour les DRH, c'est:

- Mettre à la disposition de l'entreprise les ressources humaines qu'il faut au moment qu'il faut.
- Gérer les ressources humaines de l'entreprise du recrutement à la mise en retraite ou le licenciement en passant par la formation, la rémunération, le contrôle de l'assiduité, la gestion des congés, la négociation et la gestion des conflits individuels ou collectifs de travail.
- Veiller à la conformité avec la réglementation de tous les actes de l'entreprise.

Pour les assistantes – veille, c'est :

- Préparer la veille média avant 13 h.
- Maîtriser l'outil informatique.
- Compléter la liste des titres.
- Participer à l'activité événementielle de l'entreprise.

1.2.8. L'activité réalisée

L'observation attentive et la co analyse lors des autoconfrontations dans le cadre du dispositif que nous avons mis en place, c'est-à-dire la démarche de clinique de l'activité, qui a pour objectif de transformer le travail pour le comprendre et accéder à la connaissance du travail des cadres, nous permet de dire :

A partir des buts et des missions qui leur sont confiées (le prescrit), les cadres déploient une activité d'interprétation et d'évaluation pour s'acquitter de leur tâches (le redéfini). Pour être efficaces, ils doivent donc donner une signification concrète, interpréter les prescriptions générales pour atteindre les résultats et les buts demandés (mettre à la disposition de l'entreprise la ressource humaine qu'il faut au moment qu'il faut, préparer la veille média avant 13h).

C'est la délibération et les jugements pour trouver les « astuces » qui permettront d'atteindre les buts fixés par l'entreprise comme :

- d'obtenir les lignes de crédit de la banque mondiale sans licencier,
- de faire admettre aux syndicalistes qu'il ne peut plus y avoir de recrutement y compris celui de leurs enfants,
- de faire accepter que des travailleurs bénéficient de formation pour la reconversion qui ne se soldera pas systématiquement par une promotion,
- de négocier les heures d'équivalence pour les chauffeurs pour limiter les heures supplémentaires,
- de se former à la connaissance technique du process pour mieux argumenter lors des négociations,
- de former les syndicalistes pour mieux gérer la négociation,
- de programmer une formation pour les cadres de l'entreprise et le syndicat pour mieux défendre le patrimoine des œuvres sociales,
- de créer un système d'information sociale,
- de faire face aux plateformes de revendications et à la négociation parfois après une période d'observation mutuelle (syndicat, DRH),
- de s'imprégner de la mentalité et de la culture d'entreprise pour mieux gérer les individus et les collectifs,
- de communiquer verbalement et par écrit avec les subordonnés, la hiérarchie et l'exécution,
- de se déplacer sur le terrain,
- de se partager les journaux en fonction de l'actualité,
- se tenir informer de l'actualité,
- de s'informer auprès du buraliste de la sortie des nouveaux titres,

- de délibérer dans le groupes de certains articles ambigus avant de les insérer dans la base,
- de gérer les pannes informatiques (matériels et logiciels) et négocier avec les informaticiens
- de recevoir et gérer les demandes des clients et des visiteurs
- de s'investir dans les activités événementielles de l'entreprise
- de communiquer verbalement avec les clients, les consultants, la hiérarchie et les collègues,
- auto formation.

Comme Langa et Rogalski (1997), Six et Tracz (1997) et Six (2000), nous retrouvons que la tâche prescrite et l'activité réalisée ne se recoupent pas. Ces deux études ergonomiques concernent le travail des cadres avec des centres d'intérêt différents : pour la première (Langa et Rogalski, 1997), c'est la connaissance de l'activité des cadres qui est recherchée, pour la seconde (Six et Tracz, 1997), c'est l'influence de cette activité sur le travail de ceux qui sont encadrés. Dans les deux études, on retrouve, comme c'est notre cas :

- la multiplicité de tâches exécutées en simultanée,
- la multiplicité des interlocuteurs et leur variété,
- la diversité et la variabilité des situations de travail auxquelles ils sont confrontés, l'importance de la communication,
- les enjeux socio-économiques dont ils doivent tenir compte.

Ils composent avec la variabilité de leur environnement (législatif, organisationnel, industriel, humain...), ils négocient pour construire leur action du fait qu'ils sont confrontés à des problèmes pour lesquels les données nécessaires ne sont pas toutes disponibles et suffisantes. (P. Langa 1997).

Ils gèrent les injonctions contradictoires de la confrontation prescrit/réel, la gestion des incertitudes, des conflits efficacité/éthique, du peu ou pas de collectif d'appartenance. (G. Carballeda 1997).

Les résultats des enquêtes sociologiques, (Bouffartigue, 1994, 2001a, 2001b. M. Madani, 1997), soulignent les mutations et les transformations dans cette catégorie socioprofessionnelle et les difficultés nouvelles que les intervenants en milieu de travail doivent gérer. La situation de transition en Algérie, avec « l'effet loupe » qu'elle opère,

exacerbe les difficultés comme nous le montrent les situations auxquelles ont fait face les cadres et qu'ils continuent à gérer.

Les enquêtes psychopathologiques (Dejours 1993), ou de psychologie sociale (M. O. Paulet 1997. W. Corneil, J. Barling, G. Hepburn 1997. A. Taleb, 2004. Gueroui S, Vaxvanoglou X & col 2004, Demerouti E. & col. 2001) ou d'ergologie (Remy Jean et Jean Charriaux 1997) soulignent, comme dans nos conclusions, le lien entre l'apparition de phénomènes pathologiques et l'existence d'un contrôle sur l'activité de travail, chacune selon ses méthodes d'évaluation.

Par le système souffrance/reconnaissance pour la psychodynamique de Dejours ou par le système souffrance / récompense pour les enquêtes par questionnaire de la psychologie sociale, ces enquêtes indiquent une augmentation proportionnellement croissante de pathologies liées à la diminution du contrôle des individus sur leur travail.

C'est au-delà de ces constats que se situe l'apport des autoconfrontations croisées en clinique de l'activité. Le dispositif, en permettant l'accès au réel du travail et à ses conflits, nous renseigne sur l'activité des individus et des collectifs, son développement et ses empêchements, comme nous l'avons rapporté plus haut.

1.2.9. Le réel de l'activité

Pour nous, l'activité réalisée des cadres n'est pas toute l'activité. Le réel de l'activité des cadres est un vaste champ de possibles. (Clot 1998, 1999b, 2001b, 2004a)

Au-delà de la signification concrète de leurs actions, les cadres, pour s'acquitter de leurs tâches, donnent du sens à l'activité qu'ils déploient. C'est aux mobiles de leurs actions que se rattache le sens de ces dernières parce qu'inscrites « dans une chaîne symbolique qui lui donne sens, comme indexée à une autre histoire, à d'autres vies avec lesquelles le sujet dialogue, même à son insu » (Clot 1998, p 140).

- C'est ce qui explique le désaccord entre Z. D, ancien syndicaliste, et L. K sur le rôle des syndicats lors des restructurations.
- C'est aussi L. K qui va transformer les échecs en instruments pédagogiques
- C'est transformer les outils de gestion en instruments pédagogiques de transmission de l'expérience

- C'est de faire le choix de « gripper » l'action vers le départ volontaire alors que l'on a conscience de la « saignée » que subira l'entreprise suite au départ de la compétence pour adoucir le choc des licenciements secs
- Ce sont des actes de gestion à la limite de la légalité que la tutelle reprochera à L. K

Ce sont les métaphores utilisées pour dire leur travail :

La hiérarchie réduit la gestion des ressources humaines à la gestion des conflits individuel et collectif de travail. Alors, pour les DRH, leur fonction est la « fonction confinée ». Les DRH décrivent leur travail comme une mission de « sauvetage », ils sont « les pompiers avec l'extincteur prêt à l'usage » pour éviter et/ou gérer les conflits.

Le DRH qui se décrit comme un « hélicoptère » bien distinct, voire isolé des travailleurs nés aux chemins de fer, les « montagnards » qui grimpent les échelons de la hiérarchie.

C'est aussi la quarantaine qu'il subit pour avoir transgressé les codes de l'encadrement des cheminots.

C'est également le travail invisible dans la migration des buts et des mobiles qui donne sens à l'action, c'est en délibérant et en jugeant que les cadres parviennent à faire leur travail.

C'est dans le langage que l'on peut voir indirectement les conflits du réel, c'est-à-dire tout le travail. La mise au point et le prototypage de la veille média qui dure depuis cinq années et l'activité déployée qui n'aboutit pas à la commercialisation du produit, c'est pour les assistantes veille « on travaille à blanc ». L'apprentissage d'un métier dans la communication, mobile des actions de F, ne trouve pas l'occasion de se concrétiser.

Les controverses professionnelles permettent la confrontation entre les variantes des savoir-faire, elles bousculent les idées figées sur le métier. Le « travail féminin » de F. sera « finalement fait par des hommes ». L'encadrement de l'entreprise de Z. D n'a pas subi l'injonction de « liquider du personnel » ; il a « grippé » l'opération vers une issue plus douce pour les travailleurs, le départ volontaire, quitte à assumer la « saignée » qu'il voyait venir.

1.2.10. Le sens de l'action

Il apparaît à l'issue de cette discussion que le « fil d'Ariane » des actions des cadres (de nos actions d'hommes et de femmes) dans la vie en général et dans le travail en particulier est le sens que l'on donne à celles-ci.

Le sens de nos actions peut être défini comme «le rapport de valeur que le sujet instaure entre cette action et ses autres activités possibles ... telle action est alors inscrite dans une chaîne symbolique qui lui donne sens, comme indexée à une autre histoire, à d'autres vies avec lesquelles le sujet dialogue, même à son insu » » (Clot 1998, p 140). Les buts des actions ne peuvent expliquer tout ce qui se fait pour les atteindre, ce sont les mobiles qui guident et donnent du sens à nos actions, « comme si tout but convoyait toujours plusieurs mobiles, voire un conflits de mobiles » (Clot 1998, p 141).

C'est en inscrivant notre recherche dans cette perspective que l'on peut comprendre où les cadres puisent pour trouver des ressorts pour continuer à travailler dans les situations difficiles que la transition socioéconomique leur impose.

1.2.11. Les autoconfrontations par le récit

La comparaison des résultats obtenus par les ACC prenant comme point de départ le récit et les ACC prenant comme point de départ l'activité nous permet de conclure que l'opportunité d'obtenir l'observation des marqueurs du développement est possible dans les deux cas.

Les dialogues entre professionnels permettent l'accès au réel dans les deux cas, et les conflits du réel sont re-convoqués et perçus indirectement dans les controverses qui se développent lors de l'activité réflexive que le dispositif des autoconfrontations permet.

1.2.11.1. Perspective possible pour l'autoconfrontation croisée par le récit ?

Nous ne pouvons pas conclure que les ACC par le récit sont validées par cette première expérience malgré les résultats significatifs que nous avons obtenus. Mais nous pouvons tenter un essai de modélisation pour reproduire l'expérience lorsque les conditions du milieu de travail ne permettent pas de mettre en place le dispositif à partir de l'activité.

La condition est de rester dans une perspective méthodologique de psychologie historico-culturelle développementale. (Clot Y. 2004a)

Modélisation des ACC par le récit

Phase 1 : Constitution du groupe d'analyse (le collectif)

L'observation des situations et des milieux professionnels afin de produire des « conceptions partagées » avec les travailleurs. Le collectif de travail, ou milieu associé à la recherche, désigne le groupe de travailleurs qui lui paraît représentatif pour participer à la co-analyse. Ce collectif choisit aussi les séquences de récit qui seront recueillies sous forme de témoignages filmés.

Phase 2 : Autoconfrontations

Cette deuxième phase cumule la prise « d'images » du récit réalisé, la production des documents vidéo d'autoconfrontation simple (sujet/chercheur/image) et de documents d'autoconfrontation croisée (deux sujets/chercheur/image).

Le récit réalisé est l'occasion d'un premier retour sur les traces de l'activité réalisée, il y a là production d'une version de l'activité réalisée qui permet au narrateur d'ouvrir un début de dialogue intérieur, créant ainsi une disponibilité psychologique semblable à celle créée par les autoconfrontations simples lorsque l'expérience se base sur l'image de l'activité réalisée.

Les autoconfrontations simples et croisées se dérouleront dans les mêmes conditions que dans la méthode classique. Seulement, les séquences qui feront l'objet de l'activité dialogique des professionnels seront constituées du découpage du récit réalisé en « histoire ».

L'autoconfrontation croisée permettra, à partir du récit réalisé, de revenir sur les récits possibles, de ramener le narrateur au carrefour du choix de la version du récit de son activité réalisée ou récits possibles : le réel du récit.

Phase 3 : le retour vers le collectif

C'est la phase de l'extension du travail d'analyse au collectif professionnel, le retour devant le « milieu associé » qui se remet alors au travail d'analyse et de co-analyse.

Un cycle s'établit lors des autoconfrontations croisées à partir du récit réalisé : ce qu'ils racontent de ce qu'ils ont fait, ce qu'il disent de ce qu'ils racontent et ce qu'ils font de ce qu'ils racontent.

On peut créer ainsi les conditions pour faire parler le métier (le sur destinataire), intervenir pour le développement du réel du dialogue, multiplier les voix et fabriquer les conflits. Par le développement de la controverse entre professionnels, on peut donner les ressources nécessaires au développement du collectif.

1.3. La question de la généralisation

Nos résultats sont comparables aux résultats des travaux de l'équipe de clinique de l'activité.

C'est avec le double souci de la transformation des situations de travail et de la capitalisation de sa propre expérience que l'équipe de clinique de l'activité intervient dans divers milieux de travail. Elle poursuit la construction, dans un effort théorique soutenu, d'une clinique de l'activité. La clinique de l'activité nourrit pour les développer deux traditions, celle de l'ergonomie francophone et celle de la psychopathologie.

Ce qui est recherché, ce sont les mécanismes psychologiques par lesquels les sujets agissent sur leur situation de travail, les mécanismes par lesquels les sujets arrivent à résoudre les difficultés et surmonter les obstacles du réel de l'activité de travail. Après 20 ans d'études sur les facteurs psychosociaux et travail, les chercheurs scandinaves préconisent aujourd'hui d'orienter les recherches vers les processus d'influence du psychique sur le physique et le physiologique lors de l'exposition aux risques professionnels. (Editorial, Scand J Environ Health 2002)

Les solutions aux dysfonctionnements ne sont pas le résultat des préconisations de l'analyste mais la résultante de la transformation de l'activité et du statut des travailleurs qui vivent les situations de travail et de l'activité dialogique qui se développe dans le dispositif de la co-analyse.

Sans pouvoir être exhaustif ni pouvoir faire l'inventaire des multiples recherches conduites par les chercheurs en clinique de l'activité, nos résultats se recoupent avec les

résultats des interventions¹⁶ en milieu professionnel de l'équipe de clinique de l'activité avec différents groupes de travailleurs :

Pour ne prendre que les interventions ayant concerné les travailleurs classés dans la catégorie des cadres, nous pouvons relever que :

Les cadres se retrouvent, dans les dispositifs auxquels ils participent avec les chercheurs de l'équipe de clinique de l'activité, dans la posture d'observateurs de leur activité. Ils changent de statut, et ce renversement permet de révéler « le développement subjectif de l'expérience vécue : un développement de la conscience » des situations vécues. (Clot 2001b, p 10)

Les enseignants font face à des responsabilités nouvelles dans l'école d'aujourd'hui. L'analyse de l'activité des enseignants, lors de la transmission des savoirs, montre que le métier d'enseignant est une activité en devenir, entre la formation et l'expérience. Les résultats de l'analyse révèlent par exemple, les problèmes de la formation des maîtres face aux nouvelles demandes de la société, les choix pédagogiques qu'ils font dans le quotidien pour faire la classe sont fonction de la préservation de l'affection que leur portent leurs élèves. (F. Saujat 2001, D. Roger, J.L. Roger, F. Yvon 2001, F. Yvon & Y. Clot 2003)

Les conseillers et les candidats de la validation des acquis professionnels font de l'élaboration de l'expérience des candidats des occasions de développement et de mouvement entre concepts quotidiens et concepts scientifiques. (B. Prot 2001, 2003, J. Magnier 2001)

Dans le cadre de la formation des futurs psychologues du travail, l'analyse du travail devient un instrument de formation par la transformation de l'expérience professionnelle pour acquérir les connaissances théoriques concernant la place du travail dans la vie psychique. (Clot 1999b, Clot 2001b, L. Scheller 2001)

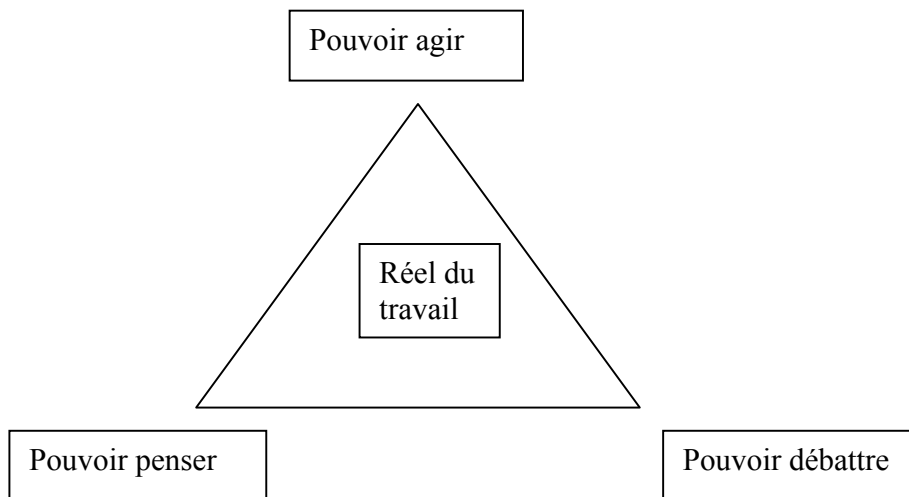
Toutes ces recherches convergent vers la transformation de l'investigation psychologique en « instrument psychologique de la mobilisation subjective tournée vers le recul du risque professionnel » (Clot 2001b, p 9) et vers la transformation de l'analyse du travail en un

¹⁶ Les infirmières et les agents hospitaliers (Y. Clot 1993, 1998, 1999), les ouvrières dans l'industrie alimentaire (Y. Clot 1998, 1999), les conducteurs de train (Y. Clot, 1998, 1999, 2001, G. Fernandez, 2001, 2003), les contrôleurs de train (F. Yvon & G. Fernandez 2002), les facteurs (Clot 1999, 2001, 2004, L. Scheller 2001), les enseignants (F. Saujat 2001, D. Roger, J.L. Roger, F. Yvon 2001, F. Yvon & Y. Clot 2003), les conseillers et les candidats de la validation des acquis professionnels (B. Prot 2001, J. Magnier 2001) et les futurs psychologues dans le cadre de la formation (Clot 1999, Clot 2001, L. Scheller 2001)

instrument de transformation de l'expérience vécue par les travailleurs et son développement en une nouvelle expérience à vivre, c'est-à-dire d'étendre leur pouvoir d'agir et accroître leur rayon d'action. (Clot 2001b, p 15). Nous avons pu relever dans notre recherche sur le travail des cadres algériens des résultats proches de ceux retrouvés par l'équipe de clinique de l'activité :

- Les mécanismes psychologiques mis en jeu pour trouver ou pas des issues aux situations concrètes sont identiques chez les sujets en activité de travail. Ce n'est pas la solution qui est réitérable mais le mécanisme par lequel un individu parvient à trouver une issue : le développement et ses empêchements.
- L'accès au réel de l'activité n'est possible qu'indirectement grâce aux empreintes des traces imprimées dans le langage, les outils et les instruments (métaphores, catachrèses, ...). Le réalisé n'est que la partie visible du réel qui enveloppe le visible et l'invisible, l'objectif et le subjectif, l'observable et l'inapparent, le concret chiffré (palpable) et ce qui ne peut l'être, le non palpable (l'affect, le ressenti, le désiré).
- La place importante de la subjectivité dans le travail. Le travail est une épreuve subjective renouvelée et quotidienne que ceux qui travaillent affrontent. La subjectivité, question centrale en clinique de l'activité, trouve une place en ergonomie, le travail devient l'objet de penser. Daniellou qui fait sienne la notion de pouvoir d'agir qu'il emprunte à Y. Clot et P. Rabardel, eux-mêmes inspirés par « Ricœur, qui associe la souffrance à la diminution du pouvoir d'agir » (Daniellou 1998).

Schémas 6: Le triangle de Daniellou (1998)



Pouvoir agir sur les situations de travail (transformer)

Pouvoir penser les spécificités des situations (spécificité de la situation locale, complexité et singularité)

Pouvoir débattre dans les conditions qui permettent la prise en compte d'une diversité de logique (controverse, variantes des savoir-faire)

- La fonction psychologique du collectif agit comme ressource pour le développement de l'activité individuelle, comme une confrontation à d'autres variantes qui permet la stylisation, comme fonction défensive de protection ou une aide à la riposte.
- La réalité du genre professionnel convoqué par les professionnels. C'est le destinataire de secours de Bakhtine, le sur destinataire représentant le genre professionnel qui est mobilisé comme référence de chacun à chaque fois que l'activité individuelle est dans l'impasse.
- La santé et la prévention trouvent des réponses grâce à l'activité réflexive des travailleurs sur leur travail. Revenir sur leur travail est un instrument pour agir sur l'amélioration des conditions d'exercice de leur travail et la construction de leur santé. Enfin, une source pour le développement de leurs pairs.

Les résultats de l'analyse des situations chaque fois singulières ne sont généralisables que si l'on admet que c'est le mécanisme par lequel les sujets arrivent à résoudre les difficultés qui est reproductible et peut être recherché. La solution trouvée par chacun des sujets ou par le collectif de travail ne peut fonctionner comme une « recette » à appliquer dans les situations similaires. La variabilité intra et inter personnelle et celle des contextes est une constante dont il faut aujourd'hui tenir compte si l'on veut approcher le réel de l'activité.

Alors, l'extension des résultats de ce type d'enquête est possible par la reproductibilité, aujourd'hui prouvée, de cet exercice dans les travaux de recherche en clinique de l'activité avec des populations de travailleurs de différentes catégories et dans des contextes socioculturels et économiques différents, comme c'est le cas dans notre recherche.

La généralisation prend racine dans le point de vue des hommes et des femmes en activité, ceux qui vivent les situations de travail et qui leur donnent un sens. Le point de vue de la clinique de l'activité que nous adoptons avec Y. Clot propose d'identifier la singularité comme « objet d'étude dès lors qu'on rattache l'intelligence d'une situation à l'unité subjective d'une expérience et pas seulement aux représentations fonctionnelles que, par ailleurs, cette expérience suppose (...) que le général ne peut être regardé comme ce qui reste lorsqu'on a éliminé toutes les singularités attachées aux situations réelles. Il concerne les mécanismes de développement plus que les mécanismes de fonctionnement, effectivement plus éloignés du domaine du répétable et du prédictif » (Clot 1999b, p 133).

C'est probablement le débat qu'il faut se préparer à avoir pour que la subjectivité et l'objectivité des actes des hommes au travail fassent partie ensemble des préoccupations des professionnels de l'analyse du travail et de la santé au travail.

Conclusion

Le travail et la santé des cadres, longtemps éloignés des préoccupations des médecins du travail et de la santé au travail, sont aujourd'hui des questions préoccupantes et d'actualité en Algérie et dans le monde. Les transformations technologiques et organisationnelles dans le monde du travail, l'accroissement en nombre de la population de cette catégorie jadis privilégiée et les problèmes spécifiques qu'elle pose, appellent des réponses auxquelles le médecin du travail ne peut se dérober. La prise en compte de cette catégorie socio professionnelle est incontournable si l'on ne veut pas voir échapper à notre activité une catégorie de travailleurs qui subit des changements de plus en plus importants.

Les difficultés des cadres se sont accentuées durant cette phase de transition et les restructurations successives. Elles s'expriment aussi bien sur le plan de la santé que des situations de travail. Nous avons, dans cette thèse, tenté d'approcher ce champ de recherche qui souffre du manque d'accumulation de connaissances.

Le travail des cadres est varié, hétérogène et méconnu. La définition même du terme cadre ne fait pas consensus.

A l'issue de cette étude, nous pouvons retenir, nous, médecins du travail, que « les cadres » sont des travailleurs. Cette définition permet, comme nous l'avons fait dans cette thèse, d'analyser leur travail, connaître leur activité, prendre en charge leur santé et leurs situations de travail.

Pour connaître l'activité des cadres algériens, l'usage qu'ils font des nouveaux espaces de liberté (organisation, gestion, décisions...) que les nouveaux textes apportent et pour comprendre comment ils agissent sur leurs situations de travail, nous avons partagé leurs expériences grâce au dispositif de co analyse en autoconfrontations croisées, en cherchant à transformer le travail des cadres pour construire avec eux la connaissance.

L'activité réalisée visible et observable n'a pas le monopole de l'activité, le travail ne se voit pas directement, ce sont les traces matérielles et langagières qui nous le rendent visible. L'accès au réel de l'activité n'est possible que grâce aux « trappes » que les dialogues entre professionnels nous ouvrent.

Plus que des témoignages, les autoconfrontations croisées basées sur le récit de l'activité réalisée et celles basées sur l'activité réalisée ont permis aux cadres d'expérimenter ensemble et avec nous ce que l'activité réflexive permet, en revisitant dans un autre contexte leurs propres expériences. C'est dans l'échange avec autrui que le dispositif donne la possibilité aux cadres de « repenser » leur métier.

Les DRH redécouvrent collectivement une histoire que chacun a vécue seul et isolé dans son entreprise. Ils se reconnaissent dans ce « quelque chose » de Bakhtine qui, à la fois, les dépasse tous et leur appartient à tous, c'est le métier pour Clot. Si être cadre est un statut, être DRH est un métier. C'est l'échange autour des épreuves vécues, l'échange d'expérience qui fait naître ce sentiment d'appartenance à un collectif qui n'a pas d'existence physique.

Aujourd'hui, ils projettent de partager cette expérience avec d'autres DRH dans le cadre de leur association. Le collectif « artificiel » se mue en collectif de travail qui partage des valeurs et une histoire.

La prise de conscience du développement empêché de l'activité individuelle et collective de l'équipe de recherche en communication aboutit à un acte collectif : le départ de tous ses membres. Les efforts de la direction et l'investissement sur l'amélioration des conditions matérielles de travail n'ont pas suffi pour retenir le groupe.

Les médecins du travail observent les développements et les effets de la souffrance que viennent leur confier les cadres. Dans la majorité des cas, cette souffrance ne mène pas à la décompensation. Les cadres puisent dans les limites du possible pour maintenir vivant les ressorts de la riposte qui leur est vitale et leur permet d'agir sur les situations de travail.

Les ressorts psychologiques de l'action permettent aux cadres en situation de travail de se libérer et d'échapper à l'usage pathogène et nécrosé des « stratégies idéologiques de défense de métier ».

C'est dans le collectif, quand il existe ou que l'intervention créée, que les cadres trouvent l'instrument psychologique qui permet de transformer l'expérience vécue en ressource pour vivre une autre expérience. On peut penser la fonction psychologique du collectif comme un soutien pour s'approprier le pouvoir d'agir sur les situations de travail et construire la santé.

L'OMS définit la santé comme le bien-être physique, mental et social. Dans cette acception, préserver la santé des travailleurs, c'est leur assurer le bien-être au travail par nos actions dans le cabinet médical et sur le milieu de travail. La définition de la médecine du

travail en Algérie dans l'article 12 de la loi de 1988¹⁷, donne pour mission aux médecins du travail : « De promouvoir et maintenir le plus haut degré de bien être physique et mental des travailleurs dans toutes les professions et en vue d'élever le niveau des capacités de travail et de création ». C'est à la capacité de création des travailleurs - dans tous les sens du mot création - que nous nous référons pour parler de la santé.

La santé peut se définir du point de vue de la clinique de l'activité comme le pouvoir d'action sur soi et sur le milieu avec l'aide d'autrui.

Nous pouvons contribuer à la construction de la santé et à l'élévation du niveau des capacités de travail et de création en secondant les collectifs dans leurs efforts pour redéployer leur pouvoir d'agir sur leur milieu et sur leur situation de travail.

Nous avons vu combien le genre professionnel est important car il est le résultat d'une histoire collective du métier, le partage de valeurs et d'émotions. Il a permis aux DRH de construire un collectif parce que ces professionnels qui exercent dans des entreprises différentes se reconnaissent dans un même milieu, s'entendent sur ce qu'il faut faire ou ne pas faire pour s'acquitter de leur tâche. C'est cette histoire collective, même vécue isolément, qui reste disponible à chacun et à tous, parfois contraignante, mais qui permet à ceux qui en disposent d'agir sur les situations de travail.

Le genre a manqué aux assistantes veille et à l'équipe de recherche en communication pour maintenir en vie le collectif.

Autrement dit, c'est grâce au fonds commun que l'on peut organiser son activité individuelle, être à l'écoute des voix discordantes que le genre introduit dans le dialogue intérieur, et que se mesurer à ce qui se fait dans le collectif - pour faire ce qui est à faire - trouve une issue entre le sens et l'efficacité. C'est-à-dire, accomplir ce qui est à faire efficacement en s'économisant. C'est dans ces délibérations et ces passages que les occasions du développement de l'activité individuelle et collective peuvent se concrétiser. De fait, l'existence du collectif est la caution en deçà de laquelle on ne peut construire la santé.

De ce point de vue, la clinique médicale du travail se doit d'élargir son champ d'action vers l'aide à la préservation, la restauration ou la création de collectifs de travail garants, pour

¹⁷ Loi n° 88/07 du 26/01/1988 relative à l'hygiène, la sécurité et la médecine du travail. JORA n° 4 / 1988.

ceux qui vivent les situations de travail difficiles et/ou délétères, de leur pouvoir d’agir sur eux mêmes et sur leurs milieux.

La clinique médicale du travail peut trouver dans son développement du côté de l’activité des réponses à ses obligations médicales et de prévention¹⁸.

Cette expérience avec les cadres nous permet de dire que les moyens de prévention pour faire reculer les risques professionnels et leurs actions pathogènes sur la santé mentale, sont aussi et peut être surtout tributaires du pouvoir d’agir que peuvent se donner les travailleurs pour transformer leur situation de travail. Nous pouvons construire avec ceux qui vivent au quotidien les épreuves de l’activité de travail des espaces pour que la parole circule pour faire reculer la maladie et la souffrance. Conter le travail permet peut être aussi de ne pas compter les pathologies.

Le programme national de santé mentale, mis en œuvre par les pouvoirs publics en 2001, gagnerait à élargir la prévention des risques pour la santé mentale des populations à ceux liés spécifiquement à la souffrance au travail et, de manière plus large, aux situations de travail délétères pour la santé mentale des travailleurs. L’extension à tous les milieux de travail des orientations de l’instruction n° 18 (2002) du ministère de la santé relative aux hospitaliers peut constituer une première étape. L’évaluation et la re-discussion du programme national de santé mentale feront sûrement une place aux spécificités du monde du travail.

Nous ne pouvons conclure sans partager ce résultat imprévu de notre recherche : le développement de l’activité des cadres a eu des répercussions sur notre exercice médical et sur la conception que nous nous faisons de notre métier. Du moins, cette expérience partagée avec les cadres nous a amené à nous interroger sur notre pratique et sur notre discipline.

Dans l’échange avec les autres, nous nous sommes appropriés des outils pour accomplir nos actions sur le milieu de travail. Pour nos actions sur les milieux de travail, en continuité avec l’action de ceux qui nous ont précédés, il nous faudrait développer notre clinique

¹⁸ Nous reprenons la conclusion de cet autre médecin du travail G. Fernandez : « ce dont a besoin la médecine du travail aujourd’hui, ce n’est pas d’un repli de la clinique médicale sur la sémiologie traditionnelle, toujours indispensable. C’est d’un développement de la clinique du côté de l’activité, afin de répondre pleinement à nos obligations médicales ». (G. Fernandez, F. Gatounes, P. Herbain, P. Vallejo, 2003, p 169-170)

médicale afin que, dans une démarche interdisciplinaire¹⁹, elle puisse s'approprier la méthodologie et les méthodes de la clinique de l'activité pour analyser les situations de travail nocives pour la santé mentale et physique des travailleurs.

Après cette double validation avec les cadres algériens, c'est la perspective de l'ouverture du champ d'intervention de la clinique médicale du travail à la clinique de l'activité que nous proposons.

La méthodologique de la clinique de l'activité, qui prend comme objet l'histoire du développement met en œuvre des méthodes historiques indirectes (instructions au sosie ou autoconfrontations croisées) comme instruments de la connaissance et de l'action, ouvre aux médecins du travail la perspective d'aller au-delà des prescriptions thérapeutiques pour soigner le travailleur et son poste de travail. L'appropriation de ces instruments de la connaissance et de l'action nous permettra d'orienter notre action vers les capacités de création de chacun et du collectif de travail. Nous aurons ainsi contribué à ce que, individuellement et collectivement, l'on ait la possibilité de la préservation ou de la reconquête de son pouvoir d'agir sur le milieu et les situations de travail.

L'histoire de la médecine du travail en Algérie nous enseigne l'ouverture vers les autres disciplines médicales et des sciences du travail qu'ont de tout temps imprimée nos aînés à l'exercice de notre métier. Les médecins du travail, dans notre pays, ont fait de la pratique de la pluridisciplinarité un mode d'exercice en faveur de la promotion de la santé des travailleurs, l'amélioration des conditions de travail et l'accumulation des connaissances.

¹⁹ Pluridisciplinaire et interdisciplinaire pris dans le sens proposé par B. Doray "Les démarches pluridisciplinaires sont celles qui permettent de faire converger sur la même base empirique des disciplines gardant chacune leurs méthodes et leurs modes de conceptualisation propres. Les démarches interdisciplinaires, dans lesquelles les concepts eux mêmes sont l'objet d'un retravail par le croisement des approches théoriques". (B. Doray 1990)

Bibliographie

- Abdenour, A. (1998). Transition économique et nouveaux enjeux sociaux. Revue Algérienne du Travail, n° 23/98, p 13-22. Édité par l'Institut National du Travail (INT).
- Achour, C. & Bekkat, A. (2002). Clefs pour la lecture des récits, convergences critiques II. Editions du Tell
- Aktouf, O. (1986). Le travail industriel contre l'homme. Editions ENAG Alger
- Aktouf, O. (1999). Le management entre tradition et renouvellement, 3ème édition, Gaïtan Morin éditeur, Montréal –Paris.
- Araibia, A. (1998). Réponses à notes liminaires de S. Guerroui, JMT n°2, p24.
- Bakhtine, M. (1979/1984). Esthétique de la création verbale. Editions Gallimard pour la traduction française
- Baron, X. (1997). Le temps de travail des cadres... in Performances Humaines et Techniques n°91, novembre / décembre, p 20-24
- Billiard, I. (1999). Les condition historiques et sociales d'apparition de la psychopathologie du travail en France (1920-1952), in Les histoires de la psychologie du travail sous la direction de Y. Clot. Editions Octarès.
- Billiard, I. (2001). Santé mentale et travail, l'émergence de la psychopathologie du travail. Editions La Dispute.
- Billiard, I. (2002). Les pères fondateurs de la psychologie du travail en butte à l'énigme du travail. Cliniques méditerranéennes n° 66-2002 p 11-29.
- Bencharif, M.E.A. (2003). Fanon de la psychiatrie à la révolution, revue Pratiques Psychologiques n° 2-3
- Bouchet, H. (1998). Que font les cadres ? In le monde du travail sous la direction de Kergoat J., Boutet J., Jacot H, Linhart D.
- Bouffartigue, P. (1994). De l'école au monde du travail, la socialisation professionnelle des ingénieurs et des techniciens. Editions l'Harmattan.
- Bouffartigue, P. (1999). Contribution à une sociologie du salariat de confiance. Le cas des cadres et des ingénieurs. Note pour l'Habilitation à Diriger les Recherches. Aix-En-Provence.
- Bouffartigue, P. (2001a). Les cadres, fin d'une figure sociale. Editions La Dispute.
- Bouffartigue, P. (2001b). Cadres : la grande rupture. Editions la Découverte

Bouffartigue, P. et Bouteillier, J. (2003). Étudier le travail des cadres, un bilan de 10 années d'expérience de recherche, Cinquième journée d'étude du GDR « CADRES ». IAE – Lyon 8-12-2003.

Boukhobza, M. (1991). Octobre 88 : Evolution ou rupture ? Editions Bouchène.

Bruner, (1997a). L'éducation, entrée dans la culture. Editions Retz.

Bruner, (1997b). ...Car la culture donne forme à l'esprit, de la révolution cognitive à la psychologie culturelle. Editions. Georg Eshel,

Bruner, J. (1986/2000). Culture et mode de pensée, l'esprit humain dans ses œuvres. Editions Retz

Chafai Salhi, H. (2003). Lecture de l'itinéraire de Frantz Fanon à travers son expérience psychiatrique, Pratiques Psychologiques n° 2-3/2003.

Carballeda, G. (1997). Les cadres : des travailleurs en difficulté. Performances Humaines et Techniques n°91, novembre / décembre, p 11-15

Cherki, A. (2003). Frantz Fanon, portrait, in la revue Pratiques Psychologiques n° 2-3/2003

Clot, Y., Rochex, J. Y., Schwartz, Y. (1990). Les caprices du flux, les mutations technologiques du point de vue de ceux qui les vivent, 1990. Editions Matrice.

Clot, Y. (1993). Le garçon de bloc, in Education Permanente n° 116, 1993-3, p. 97 à 107

Clot, Y. (1997a). Le problème des catachrèses en psychologie du travail : un cadre d'analyse. Le Travail humain, tome60, n°2/1997, p 113-129.

Clot, Y. (1997b). La psychopathologie du travail dans la psychologie du travail ? Actes du colloque international de psychodynamique et de psychopathologie du travail. Tome 1. p 145 à 156.

Clot, Y. (1998). Le travail sans l'homme ? Pour une psychologie des milieux de travail et de vie. Éditions la Découverte, 1998. (2^{ème} édition)

Clot, Y. (1999a). Le normal et le pathologique en psychologie du travail. Colloque Canguilhem : Le normal et le pathologique

Clot, Y. (1999b). La fonction psychologique du travail, 1999. Éditions PUF

Clot, Y. (1999c). I. Oddone : les instruments de l'action, in Territoires du Travail n°3, avril 1999.

Clot, Y. (1999d). Le sujet au travail, in Intensité du travail et santé : quelles recherches, quelles actions ? Dossier documentaire journées d'études. Montreuil 1999.

Clot, Y. (1999e). Souffrance au travail, amputation du pouvoir d'agir, défenses et ripostes.

Colloque de Namur, nov. 1999.

Clot, Y. (1999f). Les histoires de la psychologie du travail. Approche pluridisciplinaire. Editions Octarès.

Clot, Y. (2000). Clinique du travail et problème de la conscience en psychologie. Revue Travailler n° 6, octobre 2000.

Clot, Y. (2001a). Psychopathologie du travail et clinique de l'activité, in clinique de l'activité et pouvoir d'agir, Education Permanente 146/2001-1, p 35-49.

Clot, Y. (2001b). Éditorial d'Education Permanente n° 146/2001-1, p 7-16. Numéro spécial : Clinique de l'activité et pouvoir d'agir.

Clot, Y. (2001c). Clinique du travail clinique du réel, Journal des Psychologues n°185, 2001.

Clot, Y., Faïta, D., Fernandez, G., Scheller, L. (2001d). Entretiens en autoconfrontation croisée ; une méthode en clinique de l'activité, in Clinique de l'activité et pouvoir d'agir, Education Permanente n° 146/2001, p 17-25.

Clot, Y. (2001e). Methodologie en clinique de l'activité. L'exemple du sosie. Ouvrage collectif : Les méthodes qualitatives en psychologie. G. Rouan & M. Santiago. Dunod, 2001.

Clot, Y. (2002). Clinique de l'activité et répétition, in cliniques méditerranéennes n° 66.

Clot, Y. (2003) préface de : Nous conducteurs de trains, G. Fernandez, F. Gatounes, P. Herbain, P. Vallejo. Editions La Dispute.

Clot, Y. (2004a). Le travail entre fonctionnement et développement, Bulletin de Psychologie tome 57(1) / 465/ janvier-fevrier 2004.

Clot, Y. (2004b). L'autoconfrontation croisée en analyse du travail : l'apport de la théorie bakhtinienne du dialogue, in L. Fillietaz et J. P. Bronckart, L'analyse des action et des discours en situation de travail, De Boeck.

Clot, Y. (2004c). Préface à l'édition brésilienne de Le Guillant, 2004.

Clot, Y. (2004d). Travail et sens du travail, in Ergonomie, sous la direction de P. Falzon, Editions PUF.

Clot, Y. (Sous presse). L'activité entre l'individuel et le collectif : approche développementale. In Amalberti R. & Valery G., l'analyse du travail, quinze années d'évolution. Toulouse : Octares.

Corneil, W., Barling, J., Hepburn, G. & APEX (1997). Les habitudes de travail, les conditions de travail et l'état de santé des cadres dans la fonction publique du Canada. [file:///A:/santé des cadres dans la fonction publique.htm](file:///A:/santé%20des%20cadres%20dans%20la%20fonction%20publique.htm).

Daniellou, F. (1997). L'activité des cadres: quelles modélisations pour l'action des ergonomes ? Performances Humaines et Techniques n°91, novembre / décembre, p 7.

Daniellou, F. (1998). Participation, représentation, décisions dans l'intervention ergonomique. Actes des journées de Bordeaux sur la pratique de l'ergonomie, mars 1998.

Daniellou, F. (1999). Nouvelles formes d'organisation et santé mentale. Un point de vue d'ergonome. Arch. Mal. Prof., 1999, 60, n°6, 529-532.

Davezies, P. (1990). Psychopathologie du travail. Point de vue épistémologique. Rapport introductif thème 3 : Santé mentale en milieu de travail. XXI Journées Nationales De Médecine Du Travail, Rouen 1990.

Davezies, P. (1994). Position du médecin du travail face aux dimensions cognitives, psychiques et relationnelles du travail, XXIII Journées Nationales de Médecine du Travail, Besançon 1994.

Dejours, C., Abdouchéli, E. (1990). Psychopathologie du travail, Introduction clinique, santé mentale en milieu de travail. XXI Journées Nationales De Médecine Du Travail, Rouen 1990.

Dejours, C. (1993). Travail et usure mentale. De la psychologie à la psychodynamique du travail. Bayard Editions.

Dejours, C. (1997). Conférence d'ouverture du CIPPT 1997, 30 et 31 janvier 1997, actes Tome I. sous la direction de Molinier, P. & Weber-Hervé ; V., Laboratoire de psychologie du travail du CNAM.

Dejours, C. (1988). Plaisir et souffrance dans le travail. Les actes du séminaire, Editions de l'AOCIP, 2 tomes.

Demerouti, E., Bakker, A.B., De Jonge, J., Janssen, P. P.M., Schau, W. B (2001). Burnout and engagement at work as a function of demands and control. Scandinavian Journal of Work, Environment & Health 2001, vol 27 (4), p 279—286.

Derras, O. (1997). Place du secteur privé industriel national dans l'économie algérienne. Revue Insaniyat n°1 printemps-1997, p156. Le travail : Figures et représentations.

Doray, B. (1990). Les caprices du flux, les mutations technologiques du point de vue de ceux qui les vivent (avant-propos de) Clot, Y., Rochex, J. Y., Schwartz, Y. (1990). Editions Matrice.

Droit du travail Algérien. (2000) 2^{ème} Edition INT.

Editorial de la revue Performances Humaines et Techniques (1997), n°91, novembre / décembre, 1997.

Editorial of Scandinavian Journal of Work, Environment & Health (2002); vol 28 (1): p 1—4. The psychosocial work environment and health — what do we know and where should we go?

Fernandez, G. (2001). Le corps, le collectif et le développement du métier, étude clinique d'un geste de métier à la SNCF, Education Permanente n° 146, p 27-33.

Fernandez, G. Gatounes F., Herbain P., Vallejo P. (2003). Nous conducteurs de train. Editions La Dispute.

Fernandez, G. (2004). Développement d'un geste technique, Histoire du freinage en Gare du Nord. Thèse pour le doctorat en de psychologie. Paris. CNAM.

Foudad, L. Z. (1998). L'emploi face au contexte de redressement des entreprises publiques économiques. Revue Algérienne du Travail, n° 23/98, p 23-35. Éditions Institut National du Travail (INT).

Guérin, F., Laville, A. Daniellou, F., Duraffour, J., kerguelen, A. (1997). Comprendre le travail pour mieux le transformer. La pratique de l'ergonomie. Editions ANACT, collection outils et méthodes.

Guerid, D. (1997). L'ouvrier majoritaire. Eléments d'approche de la nouvelle figure de l'ouvrier industriel en Algérie. Revue Insaniyat n°1 printemps-1997, p7. Le travail : Figures et représentations.

Guerroui, S. (1998). Notes liminaires, JMT n°1, p 28

Gueroui S, Vaxvanoglou X, Khatami S, Nezzal A.Z, Tourab D, Nezzal A.M, Belguendouz O, Khelfi T, Lemloun A (2004). Les déterminants organisationnels du stress et l'activité hosoitalière au CHU de Annaba. JMT n°8 2004.

Haddad, (1990). Conditions de travail : approche méthodologique. 6^{ème} Journées Nationales de Médecine du Travail Alger

Hubault, F. (1998). Pour une ergonomie de l'encadrement. Performances Humaines & Techniques, p 2-8, n° HS septembre 1998.

Instruction ministérielle n° 18 du 27 octobre 2002 relative à la protection de la santé des personnels de la santé.

Jean, R. et Charriaux, J. (1997). Ingénieur : une professionnalité interpellée, in sous la direction de Y. Schwartz : Reconnaissance du travail pour une approche ergologique. Editions PUF.

Keddari N. & col (1990). Etude de poste de contrôle de qualité des céramiques. 6^{ème} Journées Nationales de Médecine du Travail Alger

Laib-Idder, C., Djakrir, Boumédine, Mokhtari R. (1990). Etude de la fréquence cardiaque en milieu de travail. Proposition d'une méthode simple d'évaluation du poste de travail. 6^{ème} Journées Nationales de Médecine du Travail Alger

Laib-Idder, C., Haddar, M., Kaced, N., Ait Ghézala, N., Ouaz, M. (1999). Le questionnaire des ressources humaines face aux nouvelles formes d'organisation du travail : effets sur la santé mentale. Archives des maladies professionnelles 1999, 60, 6, 591-593.

Laib-Idder, C. (2002). Faire de la médecine du travail autrement. Colloque de psychologie, Atelier de conjoncture, CNAM Paris.

Lamara Mahamed, A. (1990). Etude de poste de copiste à l'imprimerie officielle. 6^{ème} journées nationales de médecine du travail Alger

Lanani, M. (1998). Quel enseignement en gestion des ressources humaines en Algérie aujourd'hui ? Journées d'études ESAP.

Langa, P. (1997). L'activité des cadres : un objet d'étude. Performances Humaines et Techniques n°91, novembre / décembre, p 25-30.

Langa, P. & Rogalski, J. (1997). Activité des cadres et propriétés des situations : comparaison de deux sites en France et au Zaïre. Le travail humain, volume 60, n°3, septembre 1997.

Leplat, J. et Cuny, X. (1977). Introduction à la psychologie du travail. Edition PUF.

Leplat J. & Hoc J. M. (1983/1992). Tâche et activité dans l'analyse psychologique des situations in L'analyse du travail en psychologie ergonomique sous la direction de Leplat J. Editions Octarès.

Leplat, J. (1999). Petites histoires pour une histoire, in les histoires de la psychologie du travail sous la direction Y. Clot, 1999. Editions Octares.

Leplat, J. (2000). L'analyse psychologique de l'activité en ergonomie, édition Octarès,

Loi 90-11 du 21 avril 1990, modifiée et complétée, relative aux relations de travail. JORA n° 17 / 1990 et rectificatif JORA n° 38 / 1990.

Madani, M. (1997). Le travail de conception : les représentations des architectes/urbanistes, in revue Insaniyat n°1 printemps-1997, p63. Le travail : Figures et représentations.

Madouche, H. (1988). L'entreprise et l'économie algérienne, quel avenir ? Éditions Laphomic.

Magnier, J. (2001). Expérience, conscience : une enquête des candidats à la validation des acquis professionnels, Education Permanente, p 143-149

Martini, F. (1993-4). Modèles cognitifs de l'encadrement et enjeux subjectifs des travailleurs, in Education Permanente n° 117, p. 85 à 100,

Martini, F., (1997). Sujet en travail : histoire de rencontre, in Reconnaissance du travail : pour une approche ergologique sous la direction d'Y. Schwartz. Editions PUF 1997, pages 171 à 190.

Morin, P. (1997). Cadres. Performances Humaines et Techniques, n°91, novembre / décembre, 1997, p 6.

ONS (1991/1992). Collections statistiques n° 58, situation de l'emploi 1991/1992

ONS (2003). Données statistiques, activité, emploi & chômage au 3^{ème} trimestre 2003.

ONS (1998). Code des professions 1998.

Paulet, M. O. (1997). Les cadres aujourd'hui : surchargés, désenchantés, mais investis. Performances Humaines et Techniques, n°91, novembre / décembre, 1997, p16-19.

Peytard, J. (1995). Discours intérieur vs discours rapporté chez Volochinov/Bakhtine, in dialogisme et analyse du discours, p 10-26. Paris. Bertrand Lacoste.

Prot, B. (2001). Sur quelques conditions sociales du développement de la conscience dans l'activité de travail Education Permanente n°146 -2001, p 127-142

Prot, B. (2003). Concept potentiel : une voie de développement des concepts. le cas de la validation des acquis. Thèse pour le doctorat en psychologie. Paris. CNAM.

Programme national de santé mentale (2001). Direction des actions sanitaires spécifiques, Ministère de la Santé et de la Population

Rapport du Ministère de la Santé et de la Réforme Hospitalière 2004.

Rapports du CNES 2000, 20001, 2003, 2004.

Roger, D., Roger, J.L., Yvon, F. (2001). Interrogation pour une analyse de l'activité enseignante, Education Permanente n° 146-2001, p 115-125

Rogard, V. et Beguin, P. (1997). L'ergonomie au risque du travail des cadres. Revue Performances Humaines et Techniques n° 91 1997, p 8-10.

Saujat, F. (2001). Co analyse de l'activité enseignante et développement de l'expérience : du travail de chacun au travail de tous et retour, Education permanente 146-2001 p 87-97

Saidi, M. (1997). Représentation du travail dans le proverbe algérien, in revue Insaniyat n°1-printemps 1997, (en ARABE), p24. Le travail : Figures et représentations.

Scheller, L. (2001). L'élaboration de l'expérience du travail, la méthode des instructions au sosie dans le cadre d'une formation universitaire, Education permanente 146-2001, p 161-174.

Scheller, L. (1998-99). Narrer le travail. DEA psychologie du travail. Paris. CNAM

Scheller, L. (2001). Les « résidus » des dialogues professionnels, le cas des facteurs d'un bureau de la Poste Education permanente 146-2001 p 51-58

Scheller, L. (2003). Elaborer l'expérience du travail : activité dialogique et référentielle dans la méthode des instructions au sosie. Thèse pour le doctorat en psychologie. Paris. CNAM.

Semid, A. (2004). La médecine du travail en Algérie état des lieux, JMT n° 8/2004

Six, F. et Tracz, C. (1997). L'encadrement de chantier : des évolutions sous le regard de l'ergonome. *Revue Performances Humaines et Techniques* n° 91, novembre / décembre 1997, p 31-35.

Six, F. (1999). De la prescription à la préparation du travail. Apports de l'ergonomie à la prévention et à l'organisation du travail sur les chantiers du BTP. Document pour l'Habilitation à Diriger des Recherches. Université de Charles de Gaulle. Lille 3.

Six, F. (2000). Le travail des cadres : point de vue de l'ergonomie, file:///A:/le travail des cadres point de vue de l'ergonomie.ht

Spielmann, M. (1997). Quel avenir pour les cadres ? L'encadrement dans l'entreprise de demain. Editions l'Harmattan.

Taleb, A., Benrezkallah, I., Benzian, W., Meziane, Z., Brix Gormat, A. (2004). Hypertension artérielle, lombalgie et facteurs psychosociaux au travail. *JMT* n°08/2004.

Taylor, F W. (1909/1912/1992). La direction scientifique des entreprises, Edition ENAG.

Tebboune, C. B. (1994). Conception et validation d'une méthode d'analyse ergonomique des postes de travail adaptés à l'industrie algérienne. Thèse de DESM, Faculté de médecine, Université d'Oran. Juin 1994.

Tebboune, C. B., Mesli, F., Mohamed Brahim, B. (1998). Profil audiométrique des travailleurs exposés au bruit. *JMT* n° 1/1998.

Tebboune, C. B., Benrezkallah, L., Fyad, A. (2001). Fonction labyrinthique et visuelle chez les travailleurs de la peinture. *JMT nouvelle série*, n° 5/2001.

Tebboune, C. B. (1990a). Méthodologie ergonomique. 6^{ème} Journées Nationales de Médecine du Travail Alger. 6^{ème} Journées Nationales de Médecine du Travail Alger.

Tebboune, C. B. & col. (1990b). Validation d'un questionnaire « dépistage des conditions de travail ». 6^{ème} Journées Nationales de Médecine du Travail Alger.

Tiberguent, A. & col. (1990). Notre approche pratique dans la prise en charge du risque chimique. 6^{ème} Journées Nationales de Médecine du Travail Alger.

Todorov, T. (1981). M. Bakhtine, le principe dialogique, suivi de *Ecrits du cercle de Bakhtine*. Édition Seuil / Poétique.

Veil, C. (1997). La pensée de Paul Sivadon, in actes du Colloque International de Psychodynamique et Psychopathologie du Travail les 30 et 31 janvier 1997

Vygotski, L. S (1931/1985). Vygotski aujourd'hui, sous la direction de B. Schneuwly et J. P. Bronckart. Delachaux et Niestlé.

Vygotski, L. S (1930/1985). La méthode instrumentale en psychologie, in B. Schneuwly & J.P. Bronckart (Dir.) Vygotski aujourd'hui, p. 39-47, Neuchâtel : Delachaux et Niestlé.

Vygotski, L. S (1925/1994). La conscience comme problème de la psychologie du comportement, in Société Française n°50, p. 35 à 47),

Vygotski, L. S. (1930/1995). Psychisme, conscience, inconscient, in Société Française n°51, p. 37-52.

Vygotski, L. S (1928/1994), Défectologie et déficience mentale, traduction de K. Barisnikov et G. Petitpierre. Delachaux et Niestlé. Neufchatel.

Werthe, C., (2001), Le rire et ses sources en clinique du travail, Education Permanente 146-2001, p.193-201.

Wisner, A. (1972/1975). Le diagnostic en ergonomie ou le choix des modèles opérants en situation réelle de travail, 1^{er} séminaire national d'ergonomie Boumerdes 19-23 mai 1975.

Wisner, A. (1999). Itinéraire d'un ergonomiste dans l'histoire de la psychologie contemporaine, in histoire de la psychologie du travail, approche pluridisciplinaire, sous la direction de Y. Clot, 1999.

Yvon, F. & Fernandez G. (2002). Les ASCT de la SNCF à l'épreuve du stress essai de psychopathologie du travail. Cliniques méditerranéennes n°66.

Yvon, F. & Clot Y. (2003). Apprentissage et développement dans l'analyse du travail enseignant, in Pratiques Psychologiques, 1, 2003 p. 19-35.

Yvon, F. (2003). Stress et psychopathologie du travail. La fonction psychologique du collectif. Thèse pour le doctorat en psychologie. Paris. CNAM.

ANNEXES :

Annexes 1 : Sigles et acronymes.

Annexes 2 : Restructuration des entreprises publiques. H. Madouche : A. Bouzidi « Questions actuelles de la planification algérienne », ENAP/ENEL, Alger, 1984.

Annexe 3 : Algérie en quelques chiffres. Résultats 202. N°33 éditions 2004, ONS.

Annexe 4 : Code des professions (ONS) (catégorie 1 et 2 sur les 9 existantes)

Annexe 5 : Instruction ministérielle N° 18 du 27 octobre 2002, relative à la protection de la santé des personnels de santé.

Annexe 6 : Les conflits avec les ajustements défense / riposte

Annexe 7 : Le développement des situations et/ou des individus.

Annexe 1 : Sigles et acronymes

Sigles et acronymes

ONS : Office National de Statistique

PODC : Planifier, Organiser, Diriger, Contrôler

APEX : Association Professionnelle des EXperts (cadres au Canada)

DRH : Directeur des Ressources Humaines

ACC : AutoConfrontations Croisées

ACS : AutoConfrontations Simples

CNES : Conseil National Economique et Social

ESAP : Ecole Supérieure de l'Administration du Personnel

INT : Institut National du Travail

EPE : Entreprise Publique Economique

PAS : Plan d'Ajustement Structurel

GSE : Gestion Socialiste des Entreprises

SGT : Statut Général du Travailleur

INSEE : Institut National de Statistiques et d'Etudes Economiques

OIT : Organisation Internationale du Travail

CNAM : Conservatoire National des Arts et Métiers

OST : Organisation Scientifique du Travail

CHS : Commission d'Hygiène et de Sécurité

CRD : Centre de Recherche et de Développement

EPIC : Etablissements Publics à Caractère Industriel et Commercial

Annexe 2 : Restructuration des entreprises publiques. H. Madouche : A. Bouzidi « questions actuelles de la planification algérienne », ENAP/ENEL, Alger, 1984.

Tableau n°1 : Cas des entreprises SONITEX et SONIPEC

Les anciennes entreprises	Les nouvelles entreprises
Principe n° 1	Spécialisation des nouvelles entreprises de production par « familles homogènes » de produits
SONITEX	COTITEX (coton) ELATEX (laine) SOITEX (soie) INDITEX (textile industriel) ECOTEX (confection et bonneterie)
SONIPEC	EMAC (maroquinerie et chaussures) ENIPEC (peaux et cuirs)
Principe n° 2	Séparation de la fonction commerciale de la fonction production
SONITEX	DISTRITEX (assure la distribution des cinq entreprises de production de la branche textile)
SONIPEC	DISTRICH (assure la distribution des cinq entreprises de production de la branche des peaux, chaussures et maroquinerie)
Principe n°3	Séparation de la fonction développement de la fonction production
SONITEX SONIPEC	ENEDIM : Entreprise de recherche et de développement des industries manufacturières commune aux entreprises issues de la SONITEX et de la SONIPEC

Tableau n° 2 : La structure générale du secteur industriel après la restructuration

Les anciennes entreprises	Les nouvelles entreprises
A – Ministère des Industries Lourdes	
SN METAL	-Entreprise nationale de charpente et de chaudronnerie -Entreprise nationale de matériel ferroviaire -Entreprise nationale de fabrication de bâtiments standards -Entreprise nationale de fabrication de produits de fonderie -PROMETAL (développement de la branche)
SNS	-Entreprise nationale d’emballages métalliques -Entreprise nationale de gaz industriel -(3) Entreprises nationales de récupération -Entreprise nationale de promotion de produits sidérurgiques -Entreprise nationale de transformation de produits longs -(4) Entreprises régionales de travaux -(4) Bureaux régionaux -Entreprise nationale de sidérurgie -Entreprise nationale de tubes et de transformation de produits plats
SONACOME	-Entreprise nationale d’équipements hydrauliques -Entreprise nationale de machines-outils -Entreprise nationale BCR et coutellerie -Entreprise nationale de distribution d’équipements industriels -Entreprise nationale de production de véhicules particuliers, cycles et motocycles -Entreprise nationale de u matériel de travaux publics -Entreprise de réalisation industrielle -Entreprise nationale d’engineering -Entreprise nationale de machinisme agricole -Entreprise nationale de distribution de véhicules particuliers -Entreprise nationale de travaux
SONAREM	-Entreprise nationale de recherche minière -Entreprise nationale de fer et de phosphate -ENASEL -Entreprise nationale des métaux non ferreux -Entreprise nationale de développement

	minier
SONELEC	-Entreprise nationale de câbles -Entreprise nationale d'électrochimie -Entreprise nationale d'électrotechnique -Entreprise nationale d'électronique -Entreprise nationale de prestation ascenseurs -Entreprise nationale de distribution de produits électriques -Entreprise nationale de télécommunications -Entreprise nationale d'électroménagers
A- Ministère des Industrie Légères	
SNERI	-Entreprise nationale d'engineering (EDIL) -Entreprise nationale d'installations techniques -(3) Entreprise nationale de réalisation
SNIC	-Entreprise nationale de peinture -Entreprise nationale de détergents et de produits d'entretien -Entreprise nationale de verres et d'abrasifs -(2) Entreprises régionales de céramiques (vaisselles)
SNLB	-Entreprise nationale de lièges -Entreprises nationales de transformation du bois et meubles -Entreprise nationale de menuiserie générale et de préfabriqué -Entreprise nationale de quincaillerie
SNMC	-Entreprise nationale de des ciments et dérivés – ouest -Entreprise nationale de des ciments et dérivés - est -Entreprise nationale de des ciments et dérivés – Chlef -Entreprise nationale de des produits rouges – ouest -Entreprise nationale de des produits rouges – est -Entreprise nationale de des produits rouges – centre -Entreprise de la céramique sanitaire – est -Entreprise de la céramique sanitaire – ouest -Entreprise nationale de développement des matériaux de construction
SNSEMPAC	-(5) -Entreprises régionales -Entreprise de développement des industries alimentaires
SONIPEC	-Entreprise nationale de matières de base -Entreprise nationale de produits manufacturés -Entreprise nationale de distribution

SONITEX	-Entreprise nationale de laine -Entreprise nationale de coton -Entreprise nationale des textiles industriels -Entreprise nationale de soie -Entreprise nationale de confection -Entreprise nationale de distribution
SOGEDIA	-Entreprise nationale du sucre -Entreprise nationale des corps gras -Entreprise nationale des jus et conserves
C- Ministère de l'énergie et des industries pétrochimiques	
SONATRACH	-Entreprise nationale de raffinage et de distribution -Entreprise nationale des plastiques et caoutchouc -Entreprise nationale des grands travaux pétroliers -Entreprise nationale de génie civil -Entreprise nationale de canalisation -Entreprise nationale de travaux aux puits -Entreprise nationale de services puits -Entreprise nationale de géophysique -Entreprise nationale de forage -Sonatrach production -Entreprise nationale de maintenance -Entreprise nationale d'engineering -Entreprise nationale d'engrais et de pétrochimie
SONELGAZ	KAHRAKIB (réalisation) KAHRIIB (électricité) KANAGAZ (gaz)

Source utilisée par H. Madouche : A. Bouzidi « questions actuelles de la planification algérienne », ENAP/ENEL, Alger, 1984.

Annexe 3 : Algérie en quelques chiffres. Résultats 2002. N°33 éditions 2004. ONS

SANTE

PERSONNEL MEDICAL ET PARAMEDICAL¹

	1999	2000	2001	2002
Personnel médical	43	45	47	49
	624²	343²	038²	184
DONT : - MEDECINS	30	32	33	35
* - CHIR.	962 ²	332 ²	654 ²	368
DENTISTES	8 062 ²	8 197 ²	8 408 ²	8 618
-	4 600	4 814	4 976	5 198
PHARMACIENS				

PERSONNEL	86	87	85	87
PARAMEDICAL	056	012	853	571
DONT : - DIPLOMES	45	47	48	51
D'ETAT	496	742	755	768
- BREVETES	28	28	26	25
	545	027	655	752
- AIDES	12	11	10	10
PARAMEDICAUX	015	243	443	051

* Médecins Généralistes + Spécialistes + Résidents.

² Chiffres révisés par rapport à l'édition précédente (voir AQC n° 32).

ENSEIGNEMENT FONDAMENTAL¹

ENSEIGNANTS

	2000/0	2001/0	2002/0
1^{ER} & 2^{EME} CYCLES	169	170	167
DONT : FEMMES	79 093	81 388	81 463
ETRANGERS	56	46	40
3^{EME} CYCLE	102	104	104
DONT : FEMMES	51 150	52 949	53 462
ETRANGERS	98	81	76

¹ Source : Ministère de la Santé , de la Population et de la Réforme Hospitalière.

² Source : O.N.S

¹ Source : Ministère de l'Education Nationale

ENSEIGNEMENT SECONDAIRE¹

Enseignants

	2000/0	2001/0	2002/0
TOTAL	55	57	57
DONT :	24	25	26
	118	111	90

C / ENSEIGNEMENT SUPERIEUR¹

1 - ETUDIANTS INSCRITS ET DIPLOMES

A/ M.E.S.R.S

	2000/01	2001/02	2002/03
- INSCRITS EN GRADUATION	466	543	589
- INSCRITS EN POST – GRADUATION	084	869	993
DIPLOMES GRADUATION M.E.S.R.S.	22 533	26 060	26 279
	65 192	72 737	...
UNIVERSITE DE LA FORMATION CONTINUE – UFC-			
- INSCRITS EN PRE - GRADUATION	33 043	23 271	28 168
- INSCRITS EN GRADUATION	19 783	24 760	30 243
DIPLOMES GRADUATION U.F.C.	...	3 553*	...

* POUR LES DIPLÔMES , IL S'AGIT DES ANNEES UNIVERSITAIRES DE 2000/2001 & 2001/2002.

B/ HORS M.E.S.R.S

- INSCRITS EN GRADUATION	7 566	6 828 *	7 792
DIPLOMES GRADUATION HORS M.E.S.R.S.	2 622 *	2 290	...

M.E.S.R.S. : MINISTERE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR ET DE LA RECHERCHE SCIENTIFIQUE

* Chiffres révisés par rapport à l'édition précédente (voir AQC n° 32).

2 – ENSEIGNANTS

	2000/01	2001/02	2002/03
TOTAL ENSEIGNANTS *	19 052	20 282	21 681
DANS LES ETABLISSEMENTS UNIVERSITAIRES	17 780	19 275	20 769
- DONT	76	67	64
	2 004	1 552	...

¹ Source : Ministère de l'Education Nationale

ETRANGERS	28	61	44
DANS LES ETABLISSEMENTS DE L'UFC	1 976	1 491	...
-			
PERMANENTS			
- ASSOCIES			
DANS LES ETABLISSEMENTS	1 244	946 **	868
HORS M.E.S.R.S.	4	5	3
- DONT			
ETRANGERS			

*TOTAL ENSEIGNANTS = ENSEIGNANTS DES ETABLISSEMENTS
UNIVERSITAIRES + ETABLISSEMENTS
de l'U.F.C (permanents) + les établissements hors
M.E.S.R.S.

comparativement aux éditions précédentes l'effectif
des enseignants permanents de l'U.F.C n'était pas inclus.

** Chiffre révisé par rapport à l'édition précédente (voir AQC n° 32).

FORMATION PROFESSIONNELLE

Evolution des effectifs des formateurs de 2000 à 2002

	2000	2001	2002
PSEP*	1 540	1 380	1 520
PEP**	7 762	7 740	7 783
MONITEURS	30	26	93
ENSEMBLE	9 332	9 146	9 396

* PSEP : Professeur Spécialisé d'Enseignement Professionnel

** PEP : Professeur d'Enseignement Professionnel

Annexe 4 : Code des professions (ONS) (catégorie 1 et 2 sur les 9 existantes)

CODE DES PROFESSIONS (ONS)

(Catégorie 1 et 2 sur les 9 existantes)

**1 PROFESSION DE DIRECTION, DE PRISE DE DECISION,
D'ENCADREMENT ET D'ORIENTATION**

**11 MEMBRES DES CORPS LEGISLATIFS ET CADRES SUPERIEURS DE LA
FONCTION PUBLIQUE**

111 MEMBRES DE L'EXECUTIF ET DES CORPS LEGISLATIFS

1111Président de la république

1112 Président de l'assemblée populaire nationale, sénateurs et députés

1113 Président et membres de l'assemblée populaire de wilaya

1114 Président et membres de l'assemblée populaire communale

1115 Premier ministre et ministres

1116 Walis

1117 Chefs de dairas

1119 Autres membres des corps législatifs

112 CADRES SUPERIEURS DE L'ADMINISTRATION PUBLIQUE

1121 Directeurs centraux des ministères et autres organismes publics (Fonction publique, Douanes, Police,.....)

1122 Secrétaires généraux des ministères et autres organismes publics

1123 Inspecteurs généraux

1129 Autres cadres de l'administration publique.

**113 DIRIGEANTS ET CADRES SUPERIEURS D'ORGANISATIONS POLITIQUES,
SYNDICALES ET ASSOCIATIVES.**

1131 Dirigeants et cadres supérieurs de partis politiques.

1132 Dirigeants et cadres supérieurs d'organisations d'employeurs et de travailleurs et d'autres organisations à but économique.

1133 Dirigeants et cadres supérieurs d'organisations humanitaires et d'organisations spécialisées.

12 DIRECTEURS ET CADRES DE DIRECTION SPECIALISES PUBLIC ET NON PUBLIC

121 DIRECTEURS

1210 Directeurs (y compris DG et PDG)

122 CADRES DE DIRECTION SPECIALISES

1221 Cadres de direction, agriculture, chasse, sylviculture et pêche

1222 Cadres de direction, industries manufacturières

1223 Cadres de direction, bâtiment et travaux publics

1224 Cadres de direction, commerce de gros et de détail

1225 Cadres de direction, restauration et hôtellerie

1226 Cadres de direction, transports, entreposage et communication

1227 Cadres de direction, entreprises d'intermédiation et de service aux entreprises

1228 Cadres de direction, services de soins personnels, de nettoyage et services similaires

1229 Cadres de direction, non classés ailleurs

13 DIRIGEANTS ET GERANTS

131 DIRIGEANTS ET GERANTS

1311 Dirigeants et gérants d'exploitations agricoles.

1312 Dirigeants et gérants d'entreprises industrielles.

1313 Dirigeants et gérants d'entreprises de construction.

1314 Dirigeants et gérants de magasins et commerce de gros et de détail.

1315 Dirigeants et gérants d'hôtels-restaurants.

1316 Dirigeants et gérants d'entreprises de transport et entrepôts.

1317 Dirigeants et gérants d'entreprises de services fournis aux entreprises.

1318 Dirigeants et gérants d'entreprises de services sanitaires et de services fournis aux particuliers, de nettoyage, de réparation et de services similaires

1319 Autres dirigeants et gérants.

2 PROFESSIONS INTELLECTUELLES ET SCIENTIFIQUES

21 INGENIEURS ET SPECIALISTES DES SCIENCES PHYSICO-CHIMIQUES, MATHEMATIQUES ET TECHNIQUES

211 CHERCHEURS EN SCIENCES PHYSIQUES ET ASSIMILES

2111 Physiciens et astronomes.

2112 Météorologues.

2113 Chimistes.

2114 Géologues et géophysiciens.

212 CHERCHEURS EN MATHEMATIQUES ET STATISTIQUES

2121 Mathématiciens et assimilés.

2122 Statisticiens et Démographes.

213 SPECIALISTES ET INGENIEURS EN INFORMATIQUE

2131 Ingénieurs et analystes de systèmes informatiques.

2139 Autres spécialistes en informatique.

214 AUTRES INGENIEURS, ARCHITECTES ET URBANISTES

2141 Architectes, urbanistes et ingénieurs de la circulation routière.

2142 Ingénieurs et cadres techniques du génie civil.

2143 Ingénieurs et cadres techniques de l'électricité.

2144 Ingénieurs et cadres techniques de l'électronique et des télécommunications.

2145 Ingénieurs et cadres techniques de la mécanique.

2146 Ingénieurs et cadres techniques de la chimie.

2147 Ingénieurs des mines, ingénieurs métallurgistes et assimilés.

2148 Cartographes et géomètres.

2149 Autres ingénieurs, architectes et urbanistes non classés ailleurs (et cadres techniques assimilés.).

22 SPECIALISTES DES SCIENCES DE LA VIE ET MEMBRES DES PROFESSIONS DE LA SANTE.

221 SPECIALISTES DES SCIENCES DE LA VIE

2211 Bactériologistes, Biologistes, Botanistes, Zoologistes et assimilés.

2212 Pharmacologistes, Pathologistes et assimilés.

2213 Agronomes et assimilés.

222 MEDECINS ET MEMBRES DES PROFESSIONS ASSIMILES A LA SANTE

2221 Médecins.

2222 Dentistes, prothésiste dentaire.

2223 Vétérinaires.

2224 Pharmaciens.

2229 Autres médecins et membres des professions assimilés de la santé (sauf infirmiers).

23 PROFESSIONS DES ENSEIGNEMENTS SECONDAIRE ET SUPERIEUR ET ENSEIGNEMENTS ASSIMILES.

231 PROFESSEURS D'UNIVERSITE ET D'ETABLISSEMENTS D'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR

2310 Professeurs d'université et d'établissements d'enseignement supérieur.

232 PROFESSEURS DE L'ENSEIGNEMENT SECONDAIRE

2320 Professeurs de l'enseignement secondaire

233 AUTRES SPECIALISTES DE L'ENSEIGNEMENT

2331 Spécialistes des méthodes d'enseignement

2332 Inspecteurs de l'enseignement.

2339 Autres spécialistes de l'enseignement, non classés ailleurs.

24 SPECIALISTES DE LA GESTION ET MEMBRES DES AUTRES PROFESSIONS INTELLECTUELLES.

241 SPECIALISTES DES FONCTIONS ADMINISTRATIVES ET COMMERCIALES DES ENTREPRISES

2411 Experts-comptables et cadres comptables.

2412 Spécialistes des problèmes de personnel et d'orientation professionnelle.

2419 Autres spécialistes des fonctions administratives et commerciales des entreprises.

242 JURISTES

2421 Avocats

2422 Magistrats, Président du tribunal, Procureur Général

2423 Juges.

2429 Notaires, Huissiers de justice et Juristes non classés ailleurs.

243 ARCHIVISTES, BIBLIOTHECAIRES ET DOCUMENTALISTES

2431 Archivistes paléographes et conservateurs de musée.

2432 Bibliothécaires et documentalistes et assimilés.

244 SPECIALISTES DES SCIENCES SOCIALES ET HUMAINES

2441 Economistes.

2442 Sociologues, anthropologues et assimilés.

2443 Philosophes, historiens et spécialistes des sciences politiques.

2444 Linguistes, traducteurs et interprètes.

2445 Psychologues.

2446 Spécialistes du travail social.

245 ECRIVAINS ET ARTISTES CREATEURS ET EXECUTANTS

2451 Auteurs, journalistes et autres écrivains.

2452 Sculpteurs, peintres et assimilés.

2453 Compositeurs, musiciens et chanteurs.

2454 Chorégraphes

2455 Metteurs en scènes de cinéma, de théâtre et d'autres spectacles.

246 MEMBRES DU CLERGE ET ASSIMILES

2460 Agents de Culte et assimilés (Nadher, Imams, Muezzins..)

Instruction ministérielle n°18 du 27 octobre 2002, relative à la protection de la santé des personnels de santé

Destinataires :

- Mesdames et Messieurs les Directeurs de la Santé et de la Population.
En communication à Mesdames et Messieurs les Directeurs des Secteurs Sanitaires.
- Messieurs les Directeurs Généraux des Centres Hospitalo-Universitaires.
- Messieurs les Directeurs des Etablissements Hospitaliers Spécialisés.

Les personnels de santé toutes catégories confondues, et particulièrement les personnels soignants, au contact des malades, surtout dans les unités et services d'urgences, de soins intensifs et de prise en charge de pathologies lourdes sont confrontés souvent à des situations extrêmes dans leur lutte constante contre la souffrance et la maladie chez les patients dont ils ont la charge.

Ils peuvent ainsi être soumis à des contraintes physiques de travail importantes mais aussi à des contraintes mentales croissantes dans les services à activité intensive, du fait de problèmes représentés par des contraintes organisationnelles et relationnelles ou bien relatif à leur vécu de leur travail où peuvent se mêler insatisfaction, manque de participation à la prise de décision et même sentiment d'insécurité et de danger au travail.

Toutes ces contraintes peuvent entraîner une souffrance psychique chez les personnels soignants lorsque les conditions de travail sont défavorables et mener au stress au travail dont la manifestation extrême est le syndrome d'épuisement professionnel ou « Burn Out ».

C'est sous le vocable générique de risques psychosociaux que sont désignées toutes ces contraintes dont il est important de prendre conscience de la possibilité d'impact sur la détérioration de l'état de santé des personnels de santé.

La prévention de ces risques s'impose au même titre que celle des risques physiques, chimiques et biologiques auxquels peuvent être exposés les personnels de santé selon leur poste de travail. Aussi et à l'effet de mieux évaluer l'ensemble des risques y compris les risques psychosociaux dans les différents établissements sanitaires, de prévenir leurs effets et de prendre en charge, précocement les travailleurs de la santé en situation de stress, il y a lieu de mettre en œuvre dans les meilleurs délais et dans tous les établissements une démarche préventive basée sur l'analyse des activités et conditions de travail, et sur la surveillance médico-environnementale en milieu de soins.

Dans ce cadre les solutions à apporter aux problèmes identifiés pourront alors être envisagées tant au plan individuel qu'au plan collectif et organisationnel.

Une telle démarche préventive doit être initiée et parrainée par les organes de direction et consultatifs des établissements en liaison avec les représentants des travailleurs pour réunir les conditions nécessaires à sa réussite et s'appuyer sur les services de médecine du travail des établissements d'une part et les Commissions d'hygiène et de sécurité qui ont fait l'objet de l'instruction n°10 du 6 mai 2002 portant sur leur mise en place.

Cette démarche doit s'inscrire dans le cadre des efforts déployés pour améliorer la qualité des soins et devra faire l'objet d'une évaluation régulière.

Ainsi, les services de médecine du travail doivent orienter leurs activités davantage vers l'évaluation des risques et leur prévention en :

1. Procédant régulièrement et de façon soutenue à l'analyse des postes, des activités et conditions de travail dans tous les services et unités de soins et accordant une attention particulière à la charge mentale de travail en prenant en considération l'ensemble des paramètres, à savoir l'organisation du temps de travail, les contraintes de rythme de travail, l'autonomie et les marges d'initiative, le collectif de travail et les contacts avec les malades et le public.
2. Evaluant les effets psychopathologiques.
3. Formulant les avis d'aptitude appropriés tenant compte aussi bien des contraintes physiques que psychiques des postes de travail, en fonction des aptitudes des agents de la santé concernés, et ce avant tout nouveau recrutement ou nouvelle affectation et lors des visites médicales périodiques ou de reprise prévues par la réglementation relative à la médecine du travail.
4. Proposant les aménagements de postes nécessaires à la préservation de la santé physique et mentale des personnels, en tenant compte de la nécessité d'assurer la disponibilité et la continuité des soins.
5. Proposant les mutations de postes nécessaires lorsque l'aménagement des postes de travail n'est pas compatible avec le fonctionnement normal du service.
6. Proposant à la Direction et aux Chefs de service concernés les modifications et améliorations à apporter au fonctionnement des services et unités de soins lorsque des dysfonctionnements importants sont notés et sont susceptibles de détériorer l'état de santé des personnels.

Les Commissions d'hygiène et de sécurité devront fonctionner régulièrement et prendre en charge les avis et recommandations des médecins du travail, en liaison avec les chefs de service concernés, en vue d'une amélioration constante des conditions de travail des personnels hospitaliers.

Elles doivent représenter le cadre privilégié dans lequel les doléances des personnels relatives à leurs conditions de travail et les propositions des services de médecine du travail doivent trouver une solution en terme de prévention collective aussi bien des risques physiques, biologiques, chimiques que ceux liés à des contraintes organisationnelles et relationnelles.

Aussi et au sein de chaque établissement de santé un Plan d'activité pour la protection de la santé des travailleurs doit être arrêté avec des échéances et des indicateurs concernant les différentes actions menées pour l'amélioration des conditions de travail des personnels de santé.

Le plan d'activité doit engager aussi bien les gestionnaires que les représentants des travailleurs.

La réalisation des plans d'activité et leurs niveaux de mise en oeuvre occupera une place importante dans l'évaluation des établissements de santé.

J'insiste particulièrement sur la mise en oeuvre de ce dispositif et son fonctionnement optimal qui requiert une attention particulière de la part des Conseils d'administration, des Directions et des Conseils scientifiques et médicaux des établissements de santé.

Un rapport sur sa mise en oeuvre devra être établi à l'échéance du mois de Décembre 2002.

**Le Ministre de la Santé, de la Population
et de la Réforme Hospitalière**

Abdelhamid ABERKANE

Annexe 6 : Les conflits avec les ajustements défense/riposte

Dans la 1^{ère} situation (DRH) :

La fermeture de la cantine.

Récit : « Des activités annexes qu'il fallait liquider, beaucoup de cantines ont commencé à fermer » (défense).

1^{ère} ACC : « Nous n'avons pas fait de formation spécifique pour les syndicalistes » (défense).

2^{ème} ACC : « En ce qui nous concerne, nous avons commencé déjà, nous avons organisé un séminaire...pour sauvegarder les structures des œuvres sociales » (riposte).

Dans la 2^{ème} situation (DRH) :

L'injonction.

Récit : injonction subie (défense).

ACC : « Le fait d'appliquer une décision à laquelle on ne croit pas, c'est terrible » (défense).

« On détourne le problème (...), on voulait éviter l'action de compression (...), on voulait gripper l'action vers une action de départ volontaire » (riposte).

Dans la 6^{ème} situation (DRH) :

Histoire de l'infirmière.

Récit : application des dispositions du plan social au poste d'infirmière. « Tout le monde s'est opposé à ce redéploiement (...), y compris mes collègues directeurs centraux ». Le maintien de la décision et l'application stricte des procédures ont entraîné la mise en quarantaine et l'apparition de phénomènes psychopathologiques, (riposte coûteuse).

ACC : « D'accord, si c'était à refaire, je développerai la communication (...), peut être que si les quatre infirmières avaient été convoquées (...), interviewées et enfin on avait décidé à ce que se soit elle, le problème ne se serait pas posé ». (Une transgression, stylisation qui a échoué).

Dans la 7^{ème} situation (DRH) :

Controverse autour de l'échec et le reste à réaliser.

ACS : « L'échec, parce que je n'ai pas beaucoup parlé de l'échec ».

ACC : désaccord, « tire les enseignement » (riposte). « C'est du reste à réaliser » (défense).

Dans la 8^{ème} situation (DRH) :

Le système d'information sociale.

Récit : mise en place du système d'information sociale

ACC : « On l'a tous fait (...), comme une formalité » (défense, convocation du sur destinataire dans sa fonction défensive). « Outil de travail interne (...), pour la prise de décision (...), pour la négociation » (riposte).

Annexe 7 : Le développement des situations et/ou des individus.

Dans la 3^{ème} situation (DRH) :

À la limite de la légalité.

Récit : « discuter des problèmes de sureffectifs en 1992 (...), plan social », création de filiale, plan de formation / reconversion.

Stylisation du genre.

Dans la 4^{ème} situation (DRH) :

Du lapsus à l'attribut de la fonction.

Récit : « responsabilité qui m'était confinée ».

ACS et ACC : c'est un lapsus, non ce n'est pas un lapsus.

Activité empêchée qui se réalise dans le langage.

Dans la 5^{ème} situation (DRH) :

L'exercice de gestion.

Récit : application des dispositions du plan social au poste d'aiguillage.

Solution du problème.

Stylisation du genre. Transformation de l'outil de gestion en instrument pédagogique.

Concept quotidien / concept scientifique.

Dans la 7^{ème} situation (DRH) :

Controverse autour de l'échec et le reste à réaliser.

ACS : « l'échec, parce que je n'ai pas beaucoup parlé de l'échec ».

ACC : désaccord, « tire les enseignement » riposte. « C'est du reste à réaliser » défense.

Transformation de l'expérience de l'échec en instrument pédagogique. Migration fonctionnelle avec le déplacement des mobiles.

Dans la 1^{ère} situation (MM) :

« On travaille à blanc ».

« Ce n'est pas tout à fait à blanc ».

« Le prototypage, c'est important ».

Développement de la situation par la naissance du conflit et du désaccord entre les deux cadres.

Dans la 2^{ème} situation (MM) :

« C'est un travail féminin ».

« Ça sera peut-être des hommes ».

Développement de la situation car la motricité du dialogue fait émerger une activité réflexive autour de représentations admises et stabilisées dans le milieu qui ressurgit sous la forme de discours automatique ne résistant pas à l'échange des points de vue sur les façons de faire.

Dans la 3^{ème} situation (MM) :

« Tout change ».

« Tout est bon. Oui. »

C'est la conclusion de l'échange qui représente un développement suspendu dont l'évolution est tributaire de ce que les professionnels feront de ces zones potentielles de développement. Dans ce cas, les suites de notre intervention ont bien démontré que l'activité réflexive ne s'interrompt pas avec l'arrêt du dialogue établi dans le cadre des autoconfrontations croisées.