



HAL
open science

**De l'isolement professionnel à la restauration de la
fonction psychologique du collectif : la santé au travail,
entre soliloque et pensée dialogique : le cas de
l'intervention à l'ingénierie Renault**

Rossitza Kaltchéva

► **To cite this version:**

Rossitza Kaltchéva. De l'isolement professionnel à la restauration de la fonction psychologique du collectif : la santé au travail, entre soliloque et pensée dialogique : le cas de l'intervention à l'ingénierie Renault. Psychologie. Conservatoire national des arts et métiers - CNAM, 2019. Français. NNT : 2019CNAM1279 . tel-02538634

HAL Id: tel-02538634

<https://theses.hal.science/tel-02538634>

Submitted on 9 Apr 2020

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

ÉCOLE DOCTORALE Abbé Grégoire

Centre de recherche sur le travail et le développement

(CRTD, EA 4132)

THÈSE

présentée par :

Rossitza KALTCHEVA

soutenue le :

25 novembre 2019

pour obtenir le grade de : **Docteur du Conservatoire National des Arts et Métiers**

Discipline/ Spécialité : **Psychologie, psychologie clinique, psychologie du travail /Psychologie**

**De l'isolement professionnel à la restauration
de la fonction psychologique du collectif :
la santé au travail, entre soliloque et
pensée dialogique.
Le cas de l'intervention à l'ingénierie Renault.**

THÈSE dirigée par :

Madame KOSTULSKI Katia

Professeure des Universités, CNAM – Paris, France

JURY :

Madame CHASSAING Karine

Maître de Conférences, Ergonomie, Bordeaux INP, Ecoles Nationale Supérieure Chimie-Biologie-Physique (ENSCBP), Bordeaux, France

PRESIDENTE

Monsieur SARNIN Philippe

Professeur des Universités, Psychologie du travail et des organisations, Université Lumière Lyon 2, Lyon, France

RAPPORTEUR

Monsieur BURGER Marcel

Professeur titulaire, Linguistique française, Université de Lausanne, Lausanne, Suisse

RAPPORTEUR

Madame MARKOVA Ivana

Professeure Émérite, Psychologie sociale, University of Stirling, Stirling, Royaume-Uni

EXAMINATRICE

Monsieur BRISMONTIER Philippe

Directeur des Établissements Ile-de-France, Renault, Guyancourt, France

EXAMINATEUR

A

Charles

Claude

Christian

Cyril

Enzo

Grégoire

Jean

Jean-Claude

Laurence

Nicolas

Nina

Pierre

Thierry

Thomas

Remerciements

Mes remerciements et ma gratitude vont à celles et ceux qui, d'une manière directe ou indirecte, sans même parfois le savoir, ont contribué à l'élaboration de cette thèse de doctorat en Psychologie.

Tout d'abord, je remercie les membres du jury de cette thèse d'avoir accepté d'examiner, d'évaluer et de discuter mon travail.

Merci à Professeure Katia Kostulski d'avoir vu en moi, avant même que je n'en aie conscience moi-même, la capacité de m'atteler à cette activité aussi particulière que passionnante qu'est la recherche. Merci, aussi, d'avoir dirigé ce travail avec doigté pédagogique et rigueur scientifique, sans avoir négligé les conditions matérielles et de statut d'emploi qui m'ont fourni un cadre de travail confortable, stable, sécurisant et pérenne.

Ensuite, mes remerciements vont à l'équipe de recherche « CNAM-Renault » – Professeur Yves Clot, Livia Scheller, Bernard Prot, Jean-Yves Bonnefond –, pour la confiance qu'ils ont eue en moi pour être en première ligne de l'expérimentation sociale au Technocentre Renault. Merci aussi pour le soutien, indéfectible et toujours bienveillant, qui a accompagné mon action au quotidien. À Bernard Prot, tout particulièrement, pour la transmission, en situation, des ficelles du métier, pour les discussions vives, pour les fous rires, aussi. Sans son soutien et son action engagée sur le terrain, cette intervention et, par conséquent, ce travail de thèse, n'auraient pas été ce qu'ils sont.

Merci aux collègues, participantes et participants du séminaire « Doctorants », d'avoir toujours cherché à être des interlocuteurs authentiques de ce travail, dont les premières moutures ne pouvaient être compréhensibles que pour vous, en même temps qu'elles le devenaient pour moi et avant de le devenir pour d'autres. C'est avec vous que j'ai fait l'expérience et pris conscience de ce dialogue, à la fois arendtien et winnicottien, où l'on se parle au travers de l'autre. Ceci a ensuite permis la constitution de mon propre espace de solitude, abri de l'écriture de cette thèse.

Plus largement, merci aux collègues de l'équipe Clinique de l'Activité, et, au-delà, aux participants des séminaires « Langage Développement Interaction » et « Intervention », qui ont patiemment accompagné et discuté la maturation et l'avancement de ce travail. Merci d'avoir été parmi les toutes premières adresses de ses multiples présentations.

Des remerciements très sincères, également, pour tous les personnels - statutaires, contractuels, indépendants -, du monde de la recherche : documentalistes, bibliothécaires, gestionnaires, appariteurs, traducteurs et interprètes... Sans votre apport, discret mais vital, rien de toute ceci ne serait possible.

Merci aux auditrices et auditeurs de l'enseignement « Textes et théories en psychologie », qui ont nourri et stimulé ce travail dans sa dernière année d'écriture.

Merci aux professionnelles et professionnels du Technocentre Renault et au-delà de l'ingénierie, aux participants directs de l'expérimentation sociale ainsi qu'à toutes celles et ceux qui ont contribué à ce qu'elle ait lieu, par leur intérêt, par leur soutien, par leur espoir, mais aussi par leur incrédulité. Sa réalisation-même démontre qu'un fonctionnement, respectueux à la fois de la santé des salariés et soucieux de celle de l'entreprise, est possible. La seconde peut ne pas se faire au prix de la première. En réalité, elles sont étroitement liées. Par votre engagement, le « dispositif d'intervention du CNAM » a pu devenir « dispositif du Technocentre ». Les difficultés de sa migration vers un « processus Renault » tiennent à des réalités qui nous dépassent toutes et tous. Ainsi, nous aurions tout essayé. Notre travail commun a trouvé, en cette thèse, un destin du côté de la recherche. Il pourra, peut-être, avoir un devenir du côté de l'entreprise si d'autres, après nous, se confrontent aux mêmes problèmes, qu'ils trouvent le chemin pour reprendre le fil et décident de tisser, à partir de lui, une autre histoire.

Toute ma gratitude, également, aux relecteurs et relectrices de ce travail dont l'efficacité et le soutien cordial, m'ont grandement aidé à finaliser ce manuscrit. À Marie Baclesse, Anne-Perrine Baclesse et Philippe Poupard, que je ne saurais jamais remercier assez, pour leur soutien indéfectible et pour leur minutie efficace, qui ont grandement contribué à donner, à ce travail, sa forme finale.

Une tendre pensée pour ma fille qui a pointé le bout de son nez au moment même où l'expérimentation au Technocentre s'éteignait.

Merci, enfin, à ma famille et à mes « autres-moi » de m'avoir soutenue au cours du long et tortueux chemin de l'écriture et d'avoir accepté d'endurer les contraintes de l'exigence de ce travail qui m'est précieux.

Résumé

Cette thèse trouve sa genèse dans une intervention en psychologie du travail, sous les modalités de la clinique de l'activité, conduite au sein de l'entreprise Renault. L'intervention de terrain s'est articulée autour de deux volets : activités de montage en usine et activités de conception industrielle. La thèse porte sur le second terrain d'intervention, conduit au Technocentre Renault de Guyancourt, dans le secteur de conception des pièces d'étanchéité des nouveaux projets de véhicules. L'intervention a impliqué des techniciens et des ingénieurs, la ligne hiérarchique, les organisations syndicales représentatives et la direction de l'entreprise. Par la mise en place d'un dispositif dialogique idoine de Dialogue pour la qualité du travail (DQT), l'action sur le terrain a permis de faire reculer l'isolement professionnel en développant la fonction psychologique du collectif (Clot, Faïta, Fernandez & Scheller, 2000).

La thèse soutenue est celle de la possibilité de rendre compte du développement de la fonction psychologique du collectif. Ce travail s'inscrit dans un programme de recherche sur l'analyse des activités symboliques (Kostulski, 2011). Ce type d'activités est défini comme cherchant, d'une manière ou d'une autre, à agir sur la vie psychologique d'autrui. L'action des psychologues intervenants, par la mise en place de cadres dialogiques, a une telle visée d'action indirecte sur autrui. Dans l'intervention conduite au Technocentre Renault, le travail clinique a conduit à un recul de l'isolement professionnel.

La question théorique de l'isolement professionnel a été envisagée en référence à Todorov (1995), à Arendt (2005, 2010) et à Winnicott (2015). Les perspectives théoriques permettant de faire la démonstration de ce développement, dans l'exercice du dialogue concret, sont celles de Kostulski (2011, 2018), de Marková (2007, 2011, 2016) et de Fernyhough (1996, 2004, 2008). À partir des transcriptions de traces audio et vidéo d'analyses en autoconfrontations simples et croisées (Clot & al., 2000) et de réunions collectives d'analyses d'activité, est examiné le recul de l'isolement professionnel et la restauration de la fonction psychologique du collectif. Le choix des unités d'analyse du développement de la fonction psychologique du collectif s'est mis en place majoritairement à partir de la théorie des actes de langages (Kostulski, 1998, 2011). Cette théorie conceptualise la validité des conditions préparatoires des énoncés. Ces conditions préparatoires recouvrent ce que les locuteurs tiennent pour vrai au moment de l'énonciation. D'une part, les analyses ont permis de caractériser des situations d'isolement réalisant des soliloques, en d'autres termes des énoncés désertés par le point de vue d'autrui. D'autre part, sont examinés des dialogues, habités par le point de vue d'un autrui, signe d'une

pensée dialogique (Fernyhough, 2008) vivante et d'un développement de la fonction psychologique du collectif.

Les analyses conduisent à conclure sur un double plan. D'abord, sont interrogées les conditions organisationnelles de l'installation d'un dispositif dialogique pérenne au sein de l'ingénierie Renault. Ensuite, est mise en exergue la fonction vitale du dialogue professionnel comme voie de l'efficacité et de la santé au travail.

Mots clés : dialogue professionnel, isolement professionnel, ingénierie, conception automobile, santé au travail, dialogue sur la qualité du travail (DQT)

Abstract

This doctoral thesis originated in an activity clinic intervention in work psychology conducted at the Renault company in France. This field work covered two activities: assembly line activities and industrial design. The thesis concerns the intervention on the second activity, that of the design of sealing components for new vehicle projects carried out at the Renault Technocentre in Guyancourt. The intervention involved technicians and engineers, the managerial line, representative union organisations and top management. Through the deployment of a suitable dialogical process focusing on the quality of work (in French, *Dialogue sur la Qualité du Travail, DQT*), the field work made it possible to reduce isolation at work by developing the psychological function of the group (Clot, Faïta, Fernandez & Scheller, 2000).

The assumption put forward is that it is possible to demonstrate the development of the psychological function of the group. This work is part of a research programme analysing symbolic activities (Kostulski, 2011). Such activities are defined as seeking, in one way or another, to have an impact on the psychological life of others. The actions of the psychologists conducting the intervention through establishing dialogues on the quality of work are intended to have an indirect impact on others. In the intervention carried out at the Renault Technocentre, the activity clinic intervention led to a reduction in isolation at work.

The theoretical question concerning isolation at work was considered in reference to Todorov (1995), Arendt (2005, 2010) and Winnicott (2015). The theoretical perspectives making it possible to demonstrate this development through concrete dialogue are those of Kostulski (2011, 2018), Marková (2007, 2011, 2016) and Fernyhough (1996, 2004, 2008). Isolation at work and the reestablishment of the psychological function of the group were analysed based on transcriptions of audio and video recordings, simple and crossed self-confrontations (Clot & al., 2000) and group sessions analysing the activities. The choice of the analytical units of development of the psychological function of the group was mostly based on the speech act theory (Kostulski, 1998, 2011). This theory conceptualises the validity of the preparatory conditions of utterances. These preparatory conditions include what the locutors hold to be true at the time of speaking. The analyses made it possible to characterise situations of isolation producing soliloquies, in other terms, utterances lacking the point of view of others. An examination was also made of dialogues inhabited by the points of view of others, a sign of a

lively dialogic thinking process (Fernyhough, 2008) and of the development of the psychological function of the group.

The research led to two outcomes. Firstly, it raised questions concerning the organisational conditions of the deployment of a lasting dialogical process within the Renault engineering department. Secondly, it highlighted the fact that professional dialogue plays a vital role for efficiency and health at work.

Key words: professional dialogue, isolation at work, engineering, automobile design, occupational health, dialogical process focusing on the quality of work (DQT)

Table des matières

Remerciements	3
Résumé	5
Abstract	7
Liste des tableaux	14
Liste des figures	15
Liste des annexes.....	16
Introduction	17

Première partie : Cadre général de l'expérimentation du dialogue professionnel, centré sur les conflits de critères de qualité du travail et spécificités de l'ingénierie.	23
--	-----------

1. La conduite de l'expérimentation d'un dialogue sur les conflits de critères de qualité du travail.....	24
1.1. L'origine de la commande institutionnelle.....	24
1.2. Le volet « manufacturing » de l'expérimentation sociale et l'émergence de la question du Dialogue sur la Qualité du Travail (DQT).	25
1.3. Du « manufacturing » vers l' « ingénierie » : la question du lécheur de vitre et de la coulisse.....	26
2. Le rapport entre santé et efficacité au travail dans l'ingénierie.	27
2.1. Concevoir, une activité proprement humaine ?.....	27
2.2. Histoire de l'ingénierie – la conception au sein de l'entreprise Renault.....	28
2.3. La question de la santé et de l'efficacité dans les métiers de la conception.	32
2.3.1. La santé au travail, un problème juridique.....	32
2.3.2. La santé au travail des concepteurs.....	33
2.3.3. La santé au travail des professionnels de l'ingénierie Renault.	35

Deuxième partie : La réalisation du volet « ingénierie » de l'expérimentation d'un dialogue sur les conflits de critères de qualité du travail.....	46
--	-----------

3. La conduite de l'expérimentation au Technocentre Renault et l'élaboration d'un « prototype » dialogique idoine.....	47
3.1. Arrivée au Technocentre Renault de Guyancourt : première structuration du dispositif d'intervention (nov. 2013-janv. 2014).	50
3.1.1. Les organisations syndicales.....	51
3.1.2. La commande à l'ingénierie.....	52
3.1.3. Quelle demande à l'ingénierie ?.....	55
3.2. Émergence des sujets portés par les membres du collectif d'analyse.....	56
3.2.1. Première mise en mouvement du collectif d'analyse.....	57

3.2.2.	Émergence des sujets techniques portés par les membres du collectif d'analyse au Technocentre (avr. 2014-nov. 2014).	57
3.3.	Début du travail avec la ligne hiérarchique (oct. 2014- mars 2015).	59
3.3.1.	« On ne peut pas parler à la place de l'architecte » ou la question du collectif porteur du sujet technique.	60
3.3.2.	« La peau de chagrin des effectifs », un problème porté conjointement par le collectif d'analyse et par la ligne hiérarchique.	60
3.3.3.	Les critères d'éligibilité d'un problème de travail au dispositif dialogique.	63
3.4.	Organiser et tenir un dialogue sur les conflits de critères à partir des sujets techniques pour éviter que les problèmes identifiés ne repartent « dans le tas de sable » (avr. 2015 - nov. 2015).	65
3.4.1.	En présence d'une ligne hiérarchique renouvelée.	65
3.4.2.	Un collectif « porteur » du problème est-il possible ?	66
3.5.	Les possibilités d'une évaluation divergente des nouveaux arbitrages ou la possibilité de dire « non » à des arbitrages faibles. (nov. 2015 – oct. 2016).	70
3.5.1.	Le Coordinateur Dialogue sur la Qualité du Travail (DQT).	71
3.5.2.	Le binôme : porteur-s du sujet / Coordinateur, un effet « cliquet » contre le retour des problèmes dans « le tas de sable » ?	74
3.5.3.	Un dispositif d'intervention chancelant.	77
3.5.4.	Une intervention en deux phases.	78
4.	De la problématique de l'intervention vers la problématique de recherche.	82
4.1.	Problématisation de la question de recherche : de l'impossibilité de dire « non » vers la question du soliloque professionnel.	82
4.2.	Les voies de développement du soliloque en pensée dialogique à l'ingénierie.	83
Troisième partie : Collectif, solitude, isolement et santé au travail.....		85
5.	Les registres dialogiques du collectif et de la solitude.	86
5.1.	La socialité constitutive de l'espèce humaine.	87
5.2.	Isolements et solitudes, des problèmes anciens et actuels.	88
5.3.	Les différents modes d'être seul chez Hannah Arendt.	91
5.3.1.	La solitude comme mode d'existence peuplé par autrui.	91
5.3.2.	La désolation (esseulement) en tant que mode d'existence d'un sujet déserté par autrui et par soi.	96
5.3.3.	L'isolement comme mode d'existence d'un sujet déserté par autrui.	99
5.4.	La capacité d'être seul chez Donald Winnicott.	101
5.5.	La fonction psychologique du collectif de travail en Clinique de l'Activité.	103
5.5.1.	Activité, pouvoir d'agir, genre professionnel et métier.	103
5.5.2.	Une clinique de l'activité : un cadre méthodologique pour développer la fonction psychologique du collectif.	107

5.6.	Le dialogue concret, un moyen fondamental de développer la solitude habitée du sujet.	111
5.6.1.	Le « triangle magique » d'Ivana Marková.	111
5.6.2.	La pensée dialogique de Charles Fernyhough.	113
5.6.3.	Le dialogue concret, chemin de passage de l'isolement vers la solitude.	117
5.6.4.	Registres dialogiques des différents modes d'être seul.	119
5.7.	Solitude, isolement, désolation et santé au travail.	121
5.7.1.	D'un sujet exposé à des risques mesurables vers un sujet agissant dans une fabrication sociale de la solitude au travail.	121
5.7.2.	Dialogue, genre professionnel et santé au travail.	124
5.7.3.	Les registres dialogiques de la solitude professionnelle.	129
6.	Méthode d'analyse.	133
6.1.	Rappel de la thèse et énonciation des hypothèses générales.	133
6.2.	Choix des matériaux.	135
6.2.1.	Un cadre d'intervention mettant au travail la solitude habitée des professionnels et développant ainsi la fonction psychologique du collectif à l'ingénierie Renault.	135
6.2.2.	Choix des matériaux en vue de tester les hypothèses générales.	138
6.3.	Opérationnalisation des hypothèses.	140
6.3.1.	Construction et choix des unités d'analyse.	140
6.3.2.	Hypothèses opérationnalisées.	143
Quatrième partie Analyse des matériaux – les voies dialogiques de développement de l'esseulement en une capacité d'être seul..... 148		
7.	D'une mousse à l'autre : du soliloque de la conception envahie par les contraintes vers le dialogue de la conception habitée par les exigences.	149
7.1.	Récit clinique.	149
7.1.1.	Maquetter des mousses à contrecœur.	149
7.1.2.	S'affranchir des bouts de mousses.	152
7.1.3.	Vers une pièce « très propre ».	154
7.2.	Analyse interprétative du point de vue du développement de la dimension dialogique ou monologique de la situation de travail, des dialogues et des actions.	156
7.2.1.	Soliloques organisationnels et subjectifs.	156
7.2.2.	Dialogisation des instruments de l'action et de ceux du dialogue.	159
7.2.3.	Une nouvelle pièce, habitée par des contraintes antinomiques.	161
7.3.	Le dialogue concret, comme voie de développement du soliloque professionnel en pensée dialogique au travail.	163
8.	Le « sujet » V3P : des évidences de l'isolement vers une capacité à réaffecter le dialogue social au sein de l'entreprise.	166

8.1. Contexte du problème « Joint B4/ V3P ».....	166
8.2. Discutant et discutant.	167
8.3. De « la moins pire » des solutions techniques vers un problème d'organisation du travail.	169
8.3.1. Des points de vue basés sur des conditions préparatoires, pour partie, fictives... ..	170
8.3.2. Plusieurs architectes possibles.	185
8.3.3. Les difficultés authentiques de l'activité de l'architecte.	196
8.3.4. Développement du rapport aux autres, à la situation et aux objets du travail, comme un signe de recul de l'isolement et de l'esseulement : d'un sujet subissant vers un sujet qui agit.	214
8.3.5. La solitude habitée à l'œuvre : un discours habité par autrui.....	231
8.4. Le Comité de Suivi Local (CSL), un espace de dialogue propice à la réaffectation du dialogue social dans l'entreprise.	239
8.4.1. Contexte du 6 ^{ème} Comité de Suivi Local.	239
8.4.2. Objets et dialogues, en amont des trois extraits analysés.....	240
8.4.3. La solitude habitée à l'œuvre organise les possibilités d'un sujet « rassemblé ».	242
8.4.4. Une prescription reliée aux difficultés du travail réel.	245
8.4.5. Une position syndicale nouvelle.	254
9. Les conditions de l'installation d'un dispositif DQT pérenne au sein de l'ingénierie Renault : entre exigences de la qualité du dialogue professionnel et exigences de la conception industrielle.	272
9.1. Une tendance macro et micro à la monologisation des rapports.	272
9.2. Les dialogues délibératifs entre collègues, le moyen fondamental pour interrompre les automatismes soliloquants.....	274
9.3. Vers un fonctionnement « classique » délibératif et collectif.	274
9.3.1 Structuration des espaces et des temps de délibérations collectives – le collectif « métier » et le collectif « ad hoc ».	275
9.3.2. Une définition officielle de l'éligibilité conflictuelle des problèmes.....	276
9.3.3. Enrichir le conflit, le moyen d'une conception efficacement raisonnable.	277
9.4. Des pistes pour reprendre le fil de l'histoire.	281
Cinquième partie : Conclusion et discussion – la qualité du dialogue concret et son rapport à la question de santé et d'efficacité au travail.....	
283	
10. Dialogue concret, lieu de développement de la santé et de l'efficacité au travail : apports, limites et ouvertures.	284
10.1. L'exercice du dialogue professionnel comme moyen fondamental de développement de la solitude habitée des professionnels.....	284
10.1.1. Assignation du sujet à l'isolement et à la désolation par l'obstruction des voies du dialogue concret : des dialogues fictifs et des rapports déréalisés.	285
10.1.2. Vers des dialogues authentiques et des rapports réaffectés et conflictualisés... ..	289

10.2. Retour vers les dimensions théoriques du rapport entre santé au travail et solitude habitée.	292
10.2.1. Capacités à faire une expérience et à penser, perdues dans la désolation ?	292
10.2.2. La possibilité de développer la solitude habitée professionnelle, grâce à une intervention en psychologie du travail.	297
10.3. L'exercice du dialogue concret, une normativité prototypique des sujets.	302
10.3.1. Santé et normativité chez Georges Canguilhem.	302
10.3.2. Solitude habitée, dialogue concret et normativité.	304
Bibliographie.....	307
Listes des notes de fin de document.....	371

Liste des tableaux

Tableau 1 : Effectif du personnel, des dessinateurs et des collaborateurs (1906-1939)	369
Tableau 2 : Effectifs de la Direction des Études et Recherches (DER) (1949 et 1962).....	369
Tableau 3 : Effectifs de la Direction des Études et Recherches (DER) (1964 - 1982)	370
Tableau 4 : Répartition des effectifs de la DRD / DRDA par catégories professionnelles.....	370

Liste des figures

<i>Figure 1 : La « structure fonctionnelle » de l'entreprise manufacturière des années 1950 à 1970</i>	323
<i>Figure 2 : La structure « fonctionnelle matricielle » ou lightweight</i>	326
<i>Figure 3 : La « structure de projet matricielle »</i>	328
<i>Figure 4 : Représentation du dispositif DQT (Dialogue sur la Qualité du Travail) « ingénierie », version octobre 2016</i>	48
<i>Figure 5 : Dualité du rapport dialogique constitutif de la solitude</i>	91
<i>Figure 6 : Modalité dialogique intériorisée du rapport à soi, constitutif de la solitude</i>	92
<i>Figure 7 : Modalité dialogique extériorisées du rapport à soi et à autrui, constitutif de la solitude</i>	93
<i>Figure 8 : Modalité dialogique du rapport à soi dans un dialogue extériorisé, non solitaire</i>	94
<i>Figure 9 : Représentation de l'espace de solitude</i>	95
<i>Figure 10 : Lien entre solitude et désolation/esseulement</i>	96
<i>Figure 11 : Capacité de penser, capacité de faire une expérience, solitude et désolation</i>	98
<i>Figure 12 : Continuum solitude-isolement-désolation selon Hannah Arendt</i>	101
<i>Figure 13 : Relations triadiques intentionnelles dans le dialogue selon C. Fernyhough</i>	113
<i>Figure 14 : Schéma en 4 étapes d'intériorisation du dialogue selon C. Fernyhough</i>	115
<i>Figure 15 : Continuum solitude-isolement-désolation à partir de Hannah Arendt, Ivana Marková et Charles Fernyhough</i>	118
<i>Figure 16 : Registres dialogiques de la solitude, de l'isolement et de la désolation</i>	119
<i>Figure 17 : Vue synoptique de la typologie des actes de discours et des conditions préparatoires associées</i>	143
<i>Figure 18 : Synthèse des conditions préparatoires des énoncés de Pierre et Thomas (analyse des entretiens en autoconfrontations simples et autoconfrontations croisées)</i>	184
<i>Figure 19 : Synthèse des conditions préparatoires des énoncés (réunion « mixte »)</i>	194
<i>Figure 20 : Synthèse des conditions préparatoires des énoncés (autoconfrontation simple, autoconfrontations croisées, réunion « mixte »)</i>	195
<i>Figure 21 : Synthèse des conditions préparatoires des énoncés et de leur réfutation/validation, suite à la première réunion avec l'architecte</i>	212

Liste des annexes

Annexe 1 : Étude exploratoire de la conception en tant qu'activité humaine de la Préhistoire à la révolution industrielle.....	315
Annexe 2 : Étude exploratoire de l'activité de conception au sein de l'ingénierie Renault	320
Annexe 3 : Chronologie non exhaustive de l'intervention d'un dialogue sur les conflits de critères de qualité de travail au Technocentre Renault de Guyancourt.....	331
Annexe 4 : Organisation des services début 2014.....	332
Annexe 5 : Représentation du dispositif dialogique (mars 2014)	334
Annexe 6 : Extrait retranscrit de l'entretien en autoconfrontation simple de Pierre.....	335
Annexe 7 : Extrait retranscrit de l'entretien en autoconfrontation croisée entre Pierre et Thomas	337
Annexe 8 : Extrait retranscrit de la réunion « mixte » entre Pierre, Thomas, CUET et GSFA	340
Annexe 9 : Extrait retranscrit de la première réunion entre le collectif et l'Architecte	344
Annexe 10 : Extrait retranscrit de la seconde réunion entre le collectif et l'Architecte, en l'absence de Thomas	356
Annexe 11 : Extrait retranscrit de la réunion entre Pierre, l'architecte et les CUET (Chef d'UET).....	359
Annexe 12 : Extrait retranscrit du sixième comité local de l'intervention (prises de parole du technicien, du directeur et du représentant syndical)	363

Introduction

Cette thèse a été réalisée suite à une intervention de terrain - en psychologie de travail et, plus précisément, en Clinique de l'Activité -, conduite au Technocentre Renault de Guyancourt, entre novembre 2013 et novembre 2016. L'objet qu'elle propose de considérer, le développement de la fonction psychologique du collectif (Clot, Faïta, Fernandez & Scheller, 2000), est au cœur de notre propre discipline, la Clinique de l'Activité. Les travaux de recherches de nos collègues cliniciens de l'activité, concourent tous, d'une manière ou d'une autre, à affiner la conceptualisation de cet objet. En cela, notre propre travail s'inscrit dans une longue lignée de travaux préexistants. Il présente, à notre sens, la particularité de s'attacher à faire la démonstration concrète de la manière dont ce développement de la fonction psychologique du collectif se réalise – en échouant, en étant contrarié, en réussissant, aussi -, dans les dialogues, conduits dans le cadre du dispositif d'intervention déployé. Une autre particularité de ce travail de thèse réside, selon nous, dans l'activité de travail où ce développement a été potentialisé et observé : la conception automobile industrielle. Héritière de l'ergonomie de langue française, la Clinique de l'Activité, a construit ses méthodes d'analyse de l'activité et ses méthodologies d'intervention à partir de terrains cliniques où l'activité de travail se prête, peut-être, plus aisément à nos manières de faire historiques. Sur ce terrain en particulier, nous semble-t-il, ces dernières ont été mises à l'épreuve d'une manière originale. De ce fait, cette mise à l'épreuve pourrait, en retour, être regardée comme une possibilité de les retoucher, afin d'en développer l'efficacité pour des terrains à venir. Enfin, une dernière particularité de cette thèse, liée - selon nous - aux spécificités de l'activité de conception automobile industrielle, tient dans notre tentative de regarder le développement de la fonction psychologique du collectif au travers de la notion de solitude habitée des professionnels, participants aux analyses.

Ainsi, composé de cinq parties et de dix chapitres, ce travail de thèse tend à faire la démonstration que le développement de la fonction psychologique du collectif peut être saisi dans les mouvements de la solitude habitée des sujets, au moyen de dialogues concrets sur les difficultés du travail quotidien.

La première partie, composée de deux chapitres, a pour objectif de donner un horizon historique à l'intervention de terrain dans laquelle cette thèse a trouvée sa genèse.

D'abord, sur le plan de l'intervention elle-même, dans un premier chapitre, est donné à voir comment elle s'inscrit dans une histoire plus large de ce qui s'est appelé « l'expérimentation Renault-CNAM », dont le premier volet a été conduit en usine.

Ensuite, au cours du deuxième chapitre, la mise en perspective historique, consiste à regarder l'activité de conception industrielle, cœur de métier de l'ingénierie Renault de Guyancourt, d'abord sur un plan phylogénique, en tant qu'activité proprement humaine qui, au fil de l'histoire, sera associée aux figures de l'ingénieur et de l'architecte, avant de rejoindre les bureaux d'études des entreprises industrielles à la fin du XIX^e siècle, pour s'y voir profondément transformée. Enfin, sont également explorés les ressorts qui fondent l'efficacité et la santé des professionnels de la conception.

La deuxième partie est consacrée au récit-analyse de la conduite de l'intervention au sein de l'ingénierie Renault. Elle retrace les différentes phases de l'activité clinique sur le terrain, en prenant pour objets les obstacles auxquels les intervenants de terrain - mais aussi, plus largement, l'équipe de recherche -, se sont confrontés. Il s'agit notamment de mettre en avant :

- l'impossibilité pour le collectif d'analyse d'arrêter un choix commun sur les activités de travail, source de difficultés ;
- la volatilité de la ligne hiérarchique qui emporte les liens faits, grâce à l'intervention, entre visions technicienne et ingénieure du travail de conception ;
- la fragilité des équipes de travail qui, tout en ne partageant pas les mêmes tâches et activités, sont amenées à se reformer constamment par, ce que l'on appelle dans le langage gestionnaire, « la mobilité » ;
- l'éclatement de l'activité de conception - entre salariés, d'un côté, d'entreprises prestataires de services et, de l'autre, fournisseurs de dessins numériques et de pièces -, qui place ainsi les salariés concepteurs de Renault dans une fonction de coordination entre, d'un côté, « le projet » et, de l'autre, des entreprises extérieures.

Nous y développons également la non rémanence organisationnelle qui met l'entreprise en difficulté pour apprendre des expériences vécues des salariés.

Cette deuxième partie, est aussi, au cours du quatrième chapitre, le lieu de la problématisation de la question de recherche et de l'énoncé de la thèse soutenue de la possibilité de faire la démonstration du développement de la fonction psychologique du collectif de travail, en lien avec le développement de la solitude habitée des professionnels.

La troisième partie est consacrée à l'instruction théorique des liens et articulations entre collectif, solitude-isolement et santé au travail. Elle donne aussi lieu à la construction de la méthode d'analyse des matériaux cliniques qui vont servir à la démonstration.

Le cinquième chapitre a pour objectif d'instruire la question de la solitude et de l'isolement. D'abord, y est pointé le rôle fondamental d'autrui pour le sujet d'un point de vue anthropologique (Todorov, 1995), philosophique (Arendt, 2005, 2010) et psychologique (Winnicott, 2015). Une vision de la solitude, en tant que capacité du sujet à être seul, tout en étant habité par autrui, y est développée. Les cadres d'intervention en clinique de l'activité y sont présentés comme potentialisant cette solitude habitée des professionnels, participants aux analyses du dispositif d'intervention (Clot, 2004a ; Kostulski, 2011). Dans un deuxième temps, au cours de ce cinquième chapitre, est développée l'idée du rôle fondamental de la réalisation des dialogues concrets, dans le développement de la solitude habitée du sujet. Ici, sont convoqués des perspectives en psychologie sociale (Marková, 2007, 2011, 2016) et en psychologie expérimentale du développement (Fernyhough, 1996, 2004, 2008), afin de tenter de caractériser des registres dialogiques des différents modes d'être seul, au sens d'Arendt (2005, 2010). Enfin, une dernière section est consacrée aux liens et articulations entre solitude, isolement et santé au travail. Ici, sont mises en contraste des acceptions de divers champs théoriques qui, d'une part, associent solitude et isolement professionnels à une dégradation de la santé au travail et, de l'autre, qui nuancent les effets délétères qu'auraient la solitude et l'isolement sur la santé professionnelle.

Le sixième chapitre relate la construction de la méthode d'analyse des matériaux cliniques. Y sont énoncées nos deux hypothèses générales. La première, stipule que l'exercice du dialogue concret permet de développer la solitude habitée des professionnels ; la seconde, qu'un déficit de dialogues concrets aura pour effet d'ouvrir la voie à l'isolement, voire à l'esseulement professionnel. Le choix des données cliniques y est également arrêté. Trois typologies de matériaux sont sélectionnés pour organiser la démonstration de la thèse : récit clinique, dialogues concrets et prises de parole. Des unités d'analyses spécifiques sont retenues pour chaque typologie de matériaux cliniques. Enfin, nous énonçons une série d'hypothèses opérationnalisées.

La quatrième partie de la thèse, composée de trois chapitres, est le lieu d'analyse du processus de développement de la solitude habitée des professionnels. L'analyse se fait à un double niveau – micro et mezzo – et à partir d'une temporalité en trois temps : situation initiale, possibilités nouvelles et résistances, ouvertes par le déploiement du dispositif et, enfin, les effets produits.

Le septième chapitre contient des analyses basées sur le récit clinique d'un problème technique, pris en charge dans le dispositif d'intervention. Les analyses mettent en évidence le

développement d'un fonctionnement organisationnel initial monologisant et désaffecté, vers un fonctionnement conflictuel et réaffecté. L'exploration se fait sur un double niveau. Au niveau micro, sont regardées les réalisations concrètes du fonctionnement organisationnel monologisant et leur développement, suite au travail d'analyse mené, vers un rapport subjectif au travail plus authentique. Sur un plan mezzo, cette transformation de la situation initiale est attestée par le développement de l'efficacité des professionnels.

Le huitième chapitre, le chapitre le plus long de cette thèse, est le lieu d'analyses de dialogues concrets et de prises de paroles, réalisés dans le cadre du dispositif. Il tend à démontrer, à un niveau micro, comment l'absence de dialogues concrets conduit à la réalisation de points de vue désaffectés par autrui. Mais aussi, comment l'exercice du dialogue concret a pour effet de développer la solitude habitée des professionnels. Les analyses mettent ici en avant la réalisation de points de vue désertés par autrui. En effet, au cours de ces analyses de dialogues concrets, sont mis en exergue la réalisation d'énoncés aux conditions préparatoires fictives (porteuses d'un point de vue fictif d'autrui) et déductives (fictives et porteuses d'un lien raidi entre objets du monde), marque, pour nous, d'une carence de dialogues concrets. Est également observée la formation de conditions préparatoires authentiques (porteuses du point de vue authentique d'autrui) et inductives (authentiques et partagées par au moins deux professionnels), dans et suite aux dialogues, conduits au sein du dispositif. La formation de ces conditions préparatoires authentiques et inductives signe, pour nous, le développement de la solitude habitée des professionnels. Ensuite, ce développement de la solitude habitée est regardé à l'œuvre dans une première prise de parole qui se fonde sur des dialogues conduits antérieurement dans le cadre du dispositif. La dernière partie du septième chapitre fait la démonstration de la manière dont le caractère habité de la prise de parole d'un professionnel tend à réaffecter la dimension impersonnelle du métier ainsi que la position syndicale.

Le neuvième chapitre, dernier de la quatrième partie, pose les conditions, de notre point de vue, de l'installation d'un dispositif dialogique pérenne au sein de l'ingénierie Renault. Celles-ci consistent, d'abord, en la structuration d'espaces réguliers de dialogues délibératifs entre collectifs « métier » et collectifs « ad hoc », sur les difficultés réelles du travail. Une deuxième condition serait la réalité d'une définition officielle de l'éligibilité conflictuelle des problèmes. La troisième condition, mise en avant, est la nomination de coordinateurs DQT (Dialogue pour la qualité du travail), tenant leur légitimité, autant des professionnels de première ligne, que de la ligne hiérarchique.

La cinquième partie comprend un seul chapitre final. Celui-ci a pour objectif de discuter les apports et les limites de la thèse. D'abord, il reprend en synthèse les résultats des analyses de la quatrième partie et affirme le rôle fondamental du dialogue concret dans le développement de la solitude habitée des professionnels. Dans une deuxième section, est fait un retour vers certaines dimensions théoriques du rapport entre dialogues concrets et santé au travail. Ainsi, une première sous-section discute la position arendtienne d'une perte simultanée de la capacité subjective à faire une expérience et à penser, dans la désolation. Les conceptions de Marková (2007), Fernyhough (2008) et Clot (2007, 2008), sont mobilisées avant de proposer de considérer que la perte de la capacité du sujet à faire une expérience et à penser, serait réelle dans l'isolement et non seulement dans la désolation. Une deuxième sous-section discute l'une des conditions des interventions en Clinique de l'Activité, établies par Quillerou-Grivot et Clot (2013), afin de proposer de considérer que l'authenticité des dialogues serait la condition princeps d'une intervention en Clinique de l'Activité. Une dernière sous-section conclut, à partir de la conception de la santé de Canguilhem (2002, 2013), que l'exercice du dialogue concret serait une forme prototypique de la normativité au sens de Canguilhem (2013).

Première partie :

Cadre général de l'expérimentation du dialogue
professionnel, centré sur les conflits de critères
de qualité du travail et spécificités de
l'ingénierie.

1. La conduite de l'expérimentation d'un dialogue sur les conflits de critères de qualité du travail.

1.1. L'origine de la commande institutionnelle.

Notre intervention avec des professionnels du Technocentre Renault de Guyancourt, à partir de la toute fin de 2013, s'inscrit dans une histoire et un cadre d'intervention plus large.

C'est en 2010 qu'ont eu lieu les premiers contacts entre la direction générale du groupe Renault et Yves Clot, le responsable de l'équipe de recherche Psychologie du travail et clinique de l'activité du Centre de recherche sur le travail et le développement (CRTD) au Conservatoire national des arts et métiers (CNAM). La direction de l'entreprise a sollicité l'équipe de recherche¹, afin de résoudre un différend, avec l'un des syndicats représentatifs de l'entreprise, autour de la question des conditions de travail. Il s'agissait pour la direction de Renault d'explorer une piste, suite à la publication de l'ouvrage d'Yves Clot « Le travail à cœur. Pour en finir avec les risques psychosociaux » (Clot, 2010), d'une possible reconnexion du dialogue social dans l'entreprise avec les enjeux du travail réel.

Après une année d'instruction de cette demande, qui a impliqué un travail avec la direction générale commanditaire mais aussi, une démarche de prise de contact et de travail avec les organisations syndicales représentatives, a été conclue une convention de recherche dont l'objet est l'engagement d'une « expérimentation sociale autour d'un dialogue sur les conflits de critères de qualité du travail »². Cette convention fait mention de deux volets de l'expérimentation sociale : un périmètre « Manufacturing » et un second périmètre, « Ingénierie/Tertiaire ». Chacun de ces deux périmètres allaient être le terrain d'un volet spécifique de l'expérimentation. Des Comité de Suivis Locaux (CSL) spécifiques aux terrains « Manufacturing » et « Ingénierie » devaient réunir trois fois par an les parties permanentes de l'expérimentation dans chaque périmètre : professionnels de première ligne, ligne hiérarchique, direction locale, représentants locaux et nationaux des organisations syndicales et Ressources humaines.

Deux fois par an, un Comité de Suivi National (CSN) allait réunir ainsi les participants des deux périmètres de l'expérimentation sociale, en présence de la direction générale de Renault, afin de traiter des avancées et des difficultés sur les deux terrains d'intervention.

1.2. Le volet « manufacturing » de l'expérimentation sociale et l'émergence de la question du Dialogue sur la Qualité du Travail (DQT).

À partir du mois d'avril 2012, l'équipe de recherche initie un travail clinique avec les opérateurs de ligne des deux équipes de l'Unité élémentaire de travail (UET) d'assemblage des portes du département « Montage » de l'usine de Flins. En septembre 2012 des montages vidéo sont présentés au premier CSL (Comité de Suivi Local) de l'expérimentation à l'usine. Y seront mis au travail et discutés d'une part, le fort « l'engagement des opérateurs dans leur travail » (Bonnefond, 2016, p. 100) et de l'autre, la « parole inutile » des opérateurs, c'est-à-dire, « une expérience répétée d'avoir parlé, signalé, proposé, sans que cela ne produise d'effets pratiques » (Bonnefond, 2016, p. 100).

Début 2013, à l'initiative des opérateurs de ligne, une deuxième série d'analyses d'activités sera consacrée aux postes de pose des « coulisses » et des « lécheurs de vitre », des postes « très durs » (Bonnefond, 2016, p. 105), du point de vue des opérateurs. Alors que les « “ ritournelles “ d'usage » (Bonnefond, 2016, p. 114) donnaient un destin fermé aux difficultés de pose de ces pièces en tant que situation qui a « toujours été » (Bonnefond, 2016, p. 114), leur mise au travail dans le dispositif dialogique clinique, incluant l'encadrement de proximité, va ouvrir la voie à la mise en place de « transformations imaginées par les opérateurs » (Bonnefond, 2016, p. 131) sur les postes de travail.

En juillet 2013, le deuxième CSL (Comité de Suivi Local) de l'expérimentation de l'usine Renault de Flins va prendre pour objet ces développements. En situation, y sera esquissée une nouvelle fonction d'opérateur référent, élu par ses collègues, en tant que « “ verrou “ organisationnel, un artefact qui institue les conditions de l'autorité professionnelle des opérateurs sur leur travail, une force de rappel, un instrument organisationnel potentiel du collectif de travail » (Bonnefond, 2016, p. 141).

A la suite de ce CSL (Comité de Suivi Local) entre octobre 2013 et mars 2014, un dispositif dialogique, qui sera nommé plus tard DQT (Dialogue sur la Qualité du Travail), prenant en compte les problèmes soulevés par les opérateurs, sera structuré. Il reposera sur l'élection par les UET de référents opérateurs, sur un principe de « collecte », par ces référents élus, des

problèmes des opérateurs et sur « une organisation temporelle et matérielle du dialogue sur les problèmes de qualité du travail entre opérateurs, entre référents et encadrement puis en réunion d'équipe » (Bonnetond, 2016, p. 142). D'abord testé à l'échelle de l'atelier, il sera plus tard perfectionné et déployé à l'échelle de l'usine de Flins. Une instance nouvelle de dialogue social – une commission tripartite, réunissant direction, OS (Organisations Syndicales) et référents – sera dédiée à la gouvernance du dispositif.

Nous ne pouvons ici revenir en détail sur le dispositif DQT (Dialogue sur la Qualité du Travail), tel qu'il a été mis en place à l'usine de Flins, ni sur les embûches de l'action clinique d'ampleur déployée par l'équipe de recherche pour accompagner la naissance, la structuration, le déploiement et l'institutionnalisation de ce dispositif. Nous renvoyons vers les publications parues à ce sujet (Bonnetond, 2015, 2017; Bonnetond, Clot, & Scheller, 2015; Bonnetond, Bonnetmain, Fontes, & Clot, 2016; Bonnetond & Clot, 2016, 2018).

Si, *in fine*, l'expérimentation réalisée à l'atelier des « portes » a eu pour résultat l'institutionnalisation du dispositif DQT (Dialogue sur la Qualité du Travail) à l'échelle de toute l'usine³, un autre de ses résultats, de notre point de vue, a été l'engagement du volet « ingénierie » de l'expérimentation, à la suite du deuxième CSL (Comité de Suivi Local) de l'usine en juillet 2013.

1.3. Du « manufacturing » vers l' « ingénierie » : la question du lécheur de vitre et de la coulisse.

Ainsi, après près de dix-huit mois d'analyse du travail, avec les opérateurs de ligne à l'atelier de montage de portes à l'usine Renault de Flins, sont retenus, par ces derniers, des pièces – lécheur de vitre et coulisse -, dont le montage pose systématiquement des problèmes qui peinent à être résolus d'un projet à l'autre. Il s'agit de pièces qui participent à assurer l'étanchéité des véhicules. La direction générale se saisit de cette piste pour faire démarrer le volet Ingénierie de l'intervention. Le périmètre technique en charge des pièces d'étanchéité de la Direction Ingénierie véhicules (DE-V), a ainsi été désigné pour être le terrain de l'expérimentation sociale conjointe Renault-CNAM dans les métiers de la conception⁴.

2. Le rapport entre santé et efficacité au travail dans l'ingénierie.

Après avoir précisé dans le premier chapitre les origines de cette expérimentation sociale entre le CNAM et Renault SAS, ainsi que la conduite de son volet « Fabrication » au sein de l'usine de Flins, nous rendrons compte ci-dessous, de la question de la santé au travail telle qu'elle se pose pour l'activité de conception automobile.

Pour ce faire, une première section donnera à voir une perspective élargie à l'activité de conception. En effet, avant de rejoindre au XIX^e siècle les bureaux d'études des entreprises industrielles, au point d'y être de nos jours associée usuellement, elle est une activité proprement humaine, constitutive de l'espèce humaine.

Ensuite, sera abordée la question de la conception dans l'industrie automobile et en particulier, au sein de l'entreprise Renault. Après un historique structuré autour de la fonction de la conception, depuis les origines de l'entreprise jusqu'à la fin des années 90 et son implantation au Technocentre de Guyancourt, seront retracés les événements plus récents qui ont forgé les manières de travailler à l'ingénierie, sur le fond plus général de l'histoire de l'ingénierie et de l'histoire de l'entreprise.

Et, enfin, une troisième section va restituer l'état des connaissances de la santé au travail dans le milieu de la conception ainsi qu'à l'ingénierie Renault.

2.1. Concevoir, une activité proprement humaine ?

Avant d'aborder la question de l'activité de conception de type industriel durant l'Époque contemporaine, sera exposée, ci-après, une synthèse de la manière dont cette activité a traversé l'Antiquité, le Moyen Age, la Renaissance et les Temps Modernes durant quelques cinq-mille trois-cents ans pour se loger dans des figures nouvelles au point d'en devenir la spécialité. Notre fil rouge à suivre sera de repérer les acteurs impliqués ou, au contraire, écartés au cours du temps, de cette activité de conception au sens large.

L'exploration de l'activité de conception, dans une perspective historico-développementale, a conduit à regarder cette activité à partir de travaux de préhistoriens en anthropologie et en

archéologie, d'historiens des techniques, d'historiens, de sociologues, de psychosociologues et de sociologues du travail (Amouretti & Comet, 1993 ; le Tensorer, 2001 ; Pelegrin & Roche, 2017 ; Cauvin & al., 1997; Vérin, 1993 ; Garel, 2011 ; Poitou, 1988 ; Loubet, 1998 ; Goussard, 2011 ; Buret, 2008; Freyssenet, 2007, Massot, 2009, 2013).

Cette exploration⁵ a permis de saisir le rôle fondamental de la pensée conceptuelle au plan phylogénique. Ceci en raison du fait qu'elle reposerait sur une capacité proprement humaine, la capacité d'anticipation. Conception et façonnage, allant de paire au cours de la Préhistoire, dans les activités d'*Homo Habilis*, cherchant à agir sur son environnement, nous avons alors proposé de considérer la conception en tant que mouvement dialectique entre le geste de façonnage et pensée conceptuelle. Au cours de la Préhistoire, la réalisation et l'existence symbolique de l'objet étaient concomitantes.

La maîtrise du feu a ensuite cantonné le mouvement de conception (c'est-à-dire d'une part, la pensée conceptuelle, fondée sur une capacité d'anticipation et de l'autre, la réalisation de l'objet) aux ateliers des artisans spécialisés.

Par la suite, avec l'apparition des nécessités guerrières des Empires de l'Antiquité et le développement simultané des sciences mathématiques, émergent les figures de l'ingénieur et de l'architecte, tous deux capables d'une conception organisée et programmée, garantissant les effets pressentis. Ici, le mouvement de conception paraît se scinder en deux opérations distinctes. En effet, les artisans se trouvent cantonnés à la technique, à la réalisation. Alors que l'ingénieur et l'architecte concentrent les opérations de conception. L'objet imaginé, symbolique, se met ainsi à exister avant même sa réalisation matérielle.

2.2. Histoire de l'ingénierie – la conception au sein de l'entreprise Renault.

Cette deuxième section retracera, à gros traits, l'histoire du bureau d'études chez Renault ainsi que les grands mouvements qui ont façonné les manières d'y travailler. Notre ligne directrice, ici, sera de donner à voir la place et le rôle de la conception dans l'histoire de l'entreprise Renault. Mais aussi, d'apporter des éléments de réponse aux questions suivantes : que signifiait de travailler au bureau d'études Renault aux différentes époques qu'a traversées l'entreprise ? Mais aussi, qu'est-ce que cela signifie d'y travailler en tant qu'ingénieur et en tant que technicien ?

De la révolution industrielle jusqu'à nos jours⁶, l'activité de conception se spécialise et se structure, en découpant le mouvement de l'activité de conception en opérations de plus en plus

spécifiques. Cette tendance à la structuration et à la spécialisation a été étudiée à partir de l'histoire du bureau d'études au sein de l'entreprise Renault.

Avant la première guerre mondiale, émergent chez Renault les trois premiers protagonistes de la conception industrielle : le bureau d'études produits, le bureau d'études méthodes et le bureau d'études outillages. Aux origines de l'entreprise, entre 1898 et à la veille de la Première Guerre mondiale, le bureau d'études produits est la place forte de multiples innovations, sous la mainmise de Louis Renault, artisan-concepteur passionné, pour lequel, la conception était une joie, à la fois de création et de réalisation (Loubet, 1998, p. 19). Le bureau d'études des méthodes se développe à la veille de la Première Guerre mondiale du fait de la volonté de Louis Renault de rationaliser le travail de production en usine, à la recherche d'une augmentation des profits de l'entreprise. Les bureaux d'études outillages se développent modestement à la faveur des deux Guerres mondiales. Une relative indivision du travail caractérise la période avant 1914. À la veille de la Seconde Guerre mondiale, les catégories de dessinateurs se multiplient (elles sont au nombre de quatorze) et resteront inchangées dans la convention collective jusqu'à la signature de l'Accord national de la Métallurgie en 1975.

De la Libération aux années 60, la période est marquée par l'autonomisation des trois grandes fonctions de la Régie nationale : (1) conception-recherche, (2) méthodes (qui organisent et préparent le travail) et (3) fabrication (production). L'entreprise, participera, à l'appel de l'État propriétaire, à la motorisation de la France, concevant, ainsi, peu de modèles de véhicules en grande série et à faible coût. Simultanément, le bureau d'études se structure par métiers distincts, eux-mêmes regroupés dans des fonctions. Le bureau d'études et des méthodes va connaître un développement considérable et participera ainsi à l'industrialisation des méthodes de fabrication au sein de l'usine dans l'après-guerre ainsi qu'à la conception de ces véhicules à faible coût. En revanche, la capacité d'innovation de l'entreprise semble atténuée, pour certains du fait de la fabrication de masse (Poitou, 1988, p. 55), pour d'autres du fait d'une « tendance naturelle [des bureaux d'études des constructeurs] à assécher l'esprit d'originalité » (Grégoire, 1953, cité par Poitou, 1988, p. 55).

Des années 60 au milieu des années 80, cette spécialisation et structuration du bureau d'études se poursuivent, avec la spécialisation de six branches : recherches, études, développements, laboratoires, des méthodes et essais. L'entreprise poursuit la fabrication de grandes séries de voitures, tout en cherchant à élargir sa gamme de produits. Les critères commerciaux prennent le pas sur les exigences techniques. La capacité d'innovation se trouve compromise. L'arrivée de la CAO (Conception Assistée par Ordinateur), à partir de 1971, prend en charge des

prérequis historiques de la conception : savoir dessiner, savoir calculer, avoir une représentation mentale de la pièce. Elle augmente, ainsi, la vitesse d'exécution des tâches de la conception, Poitou note l'arrivée des « OS⁷ du clavier » (Poitou, 1988, p. 55). Mais cette prise en charge par l'ordinateur des manières de faire historiques, semble représenter une menace pour l'acquisition de ces savoir-faire historiques. Ceci, du fait de la disparition, dans l'outil informatique de travail, de la possibilité d'une expérience sensible de la conception. L'ingénierie entre, à cette période, dans l'ère de la gestion par projet (Goussard, 2011). À la structure fonctionnelle regroupant des métiers en fonctions distinctes, se superpose, alors, une structure transversale, par projet. Goussard souligne l'existence de « deux critères de découpage des tâches » (Galbright, 1971, cité par Goussard, 2011, p. 71) des concepteurs : le critère du métier et celui du projet. Les effectifs du bureau d'études augmentent plus rapidement que ceux de l'entreprise sur cette période. Simultanément, la durée de vie d'une voiture sera de dix ans au début de la période et entre six et sept ans, à la fin.

Le virage gestionnaire, à la recherche d'une rentabilité accrue, est amorcé à partir du milieu des années 80, suite à la crise du secteur automobile de 1983. La baisse des effectifs de l'entreprise se poursuivra jusqu'en 2016. Durant la décennie 1985-95, le bureau d'études va contribuer à ce virage gestionnaire en diminuant le nombre de composants des véhicules et en participant, une fois de plus, à la rationalisation du travail en usine. Mais il n'échappe pas lui-même à cette rationalisation. Le temps entre la conception et la mise en vente d'un véhicule passera de cinq ans en 1985 à trois ans en 2000. La conception et le développement se font, désormais, en mode « concourant », l'organisation par projet est renforcée et des équipes de développement apparaissent dans les métiers. La logique projet sera renforcée d'avantage au milieu des années 1990 avec la mise en place de la structure « équipe-projet ». Cette fois-ci, des concepteurs sont détachés, le temps du projet, de leur structure métier. Malgré la grève de l'ingénierie de 1995, l'effort de rentabilité accrue se poursuivra pendant la décennie 1995-2005. L'ingénierie travaille sur une standardisation des pièces qui permettra, ensuite, la sous-traitance de leur conception. Des composants communs sont utilisés sur plusieurs projets de véhicules à la fois, au travers d'un nouvel outil managérial « le management multi-projet ». Des postes de pilotes-fonction sont mis en place afin de coordonner les différents projets entre eux et réaliser des économies. A partir de 1998, une nouvelle logique, dite « design-to-cost », fixe, au début de chaque nouveau projet, un prix de revient plancher à ne pas dépasser.

Dans un tel contexte de modifications profondes des manières de travailler et d'accélération des rythmes du processus de conception, l'activité de travail se trouve, ainsi, lourdement entravée

en tant qu'elle est une construction collective, dans l'incertitude, de choix communs de conception (Massot, 2013).

Entre septembre 2004 et septembre 2007, l'ingénierie Renault au Technocentre de Guyancourt a été le terrain d'une série de six suicides de techniciens et d'ingénieurs, salariés de Renault et d'entreprises prestataires.

- 16 septembre 2004 : Tentative de suicide d'un salarié travaillant pour la société GETRONICS-DECAN, prestataire de service au Technocentre Renault. Il a effectué une chute de hauteur depuis la zone de Transfert du hall de la Ruche au niveau du connecteur 7A. Il a survécu, avec séquelles.
- 5 juillet 2005 : Suicide d'un collaborateur du Technocentre Renault de la direction des Achats. Chute de hauteur depuis la zone Transfert du hall de la Ruche, connecteur 7A.
- 20 octobre 2006. Suicide d'un ingénieur, collaborateur du Technocentre Renault de la Direction du Développement de l'ingénierie Véhicule (DDIV)- Direction Ingénierie Caisse Assemblée peinte (DICAP). Chute de hauteur, du 3^{ème} niveau du connecteur 9A du hall de la Ruche.
- 24 janvier 2007 : Suicide d'un technicien, collaborateur du Technocentre Renault de la Direction du Développement de l'ingénierie Véhicule (DDIV) – Direction des Méthodes d'Ingénierie. Noyade dans l'étang à proximité de la Rocade.
- 16 Février 2007 : Suicide d'un technicien, collaborateur Renault de la Direction du Développement de l'ingénierie Véhicule (DDIV) – Direction Ingénierie Architecture Montage. Suicide par pendaison à son domicile.
- 24 Septembre 2007 : Suicide d'un technicien de maintenance, rattaché au Technocentre Renault de Guyancourt et travaillant au centre d'essai d'Aubevoye. En arrêt maladie depuis début septembre, il s'est suicidé à son domicile.

L'entreprise Renault n'est pas la seule à avoir dû affronter de tels événements dramatiques à cette époque. Sur cette même période, PSA Peugeot-Citroën fait face à six suicides d'ouvriers dans ses usines de Charleville et de Mulhouse, nettement moins médiatisés que les événements survenus au Technocentre Renault de Guyancourt. Plus tard, entre 2008 et 2009, une autre suite de trente-cinq suicides de collaborateurs de France Télécom a eu lieu. Entre mars 2011 et octobre 2012, c'est la Poste qui est le lieu d'une série de quatre suicides d'agents. Dernièrement, ce sont, parmi d'autres, les établissements hospitaliers publics et la Police nationale qui sont les terrains de tels passages à l'acte.

Si certains auteurs considèrent que l'entreprise Renault a « joué le rôle du bouc émissaire » (Moreira & Prolongeau, 2009, p. 230-231) dans la reprise médiatique de la série de suicides de salariés de ces grandes entreprises françaises à la fin des années 2000, elle a été certainement le moyen de propulsion de la santé au travail et, en particulier, de la santé mentale au travail, sur le devant de la scène du débat et de l'action publics en France et en Europe.

2.3. La question de la santé et de l'efficacité dans les métiers de la conception.

Cette section vise à rendre compte de l'état des savoirs scientifiques sur l'état de santé des concepteurs et des conceptrices. Elle cherchera à mettre en exergue les éventuels ressorts d'une activité de conception comme vecteur de santé mais aussi, les processus menant à une dégradation de la santé des professionnels de ce secteur d'activité.

2.3.1. La santé au travail, un problème juridique.

De très nombreuses mesures, tant au niveau européen que national, représentent une masse juridique considérable qui pèse sur le problème de la santé au travail et des dits risques psychosociaux depuis les premiers cas de suicides, fortement médiatisés, de salariés de grands groupes français.

Au niveau législatif européen la question de la santé au travail prend ses racines dans un travail de la Commission Européenne : « Améliorer la qualité et la productivité au travail : stratégie communautaire 2007-2012 pour la santé et la sécurité au travail ». En France, le premier rapport sur le sujet, dit le rapport Nasse-Légeron, commandé par le ministre du Travail, des Relations sociales et des solidarités, a été remis en mars 2008. Un Collège d'expertise, présidé par Michel Gollac, a vu le jour à la suite de ce premier rapport pour assurer un suivi statistique des risques psychosociaux au travail. Un Accord national interprofessionnel sur le stress a vu le jour fin 2008. En octobre 2009, un plan d'action d'urgence du Ministre de Travail demandait aux entreprises de plus de mille salariés d'ouvrir des négociations sur le stress au travail. Une Commission parlementaire de réflexion sur la souffrance au travail, a rendu un autre rapport en décembre 2009, à la suite duquel des Agences régionales de santé se sont vues confier pour mission de piloter, à une échelle régionale, les différents acteurs du système de santé. En 2010, le Premier ministre français commandait un rapport qui a été intitulé « Bien-être et efficacité au travail. Dix propositions pour améliorer la santé psychologique au travail ». Ce rapport a été élaboré sous la direction du président du conseil de surveillance du groupe Schneider Electric, du vice-président de Conseil économique, social et environnemental et de la DRH (direction des ressources humaines) de l'entreprise Danone.

Ce ne sont que quelques-unes des mesures prises par les acteurs de l'État français et de l'Union Européenne, dans la suite immédiate de ladite « crises des suicides » dans de grandes entreprises françaises.

En 2013, le Ministère du Travail français faisait le constat que « les risques psychosociaux (RPS) ne sont définis, ni juridiquement, ni statistiquement, aujourd'hui, en France »⁸. Actuellement, ils sont définis par le Ministère comme « se trouv[ant] à la jonction de l'individu et de sa situation de travail » (Ministère du Travail, 2018). Une vision taxinomique identifie ainsi plusieurs « types » de RPS : « le stress provenant du sentiment de ne pas atteindre les exigences ou les attentes demandées ; les violences internes [...] ; les violences externes [...] et le syndrome d'épuisement professionnel. » (Ministère du Travail, 2018). De même, dans cette optique, des facteurs de risque sont identifiés sous plusieurs axes : les exigences au travail ; les exigences émotionnelles ; le manque d'autonomie et de marges de manœuvre ; les mauvais rapports sociaux et relations de travail ; les conflits de valeur et la qualité empêchée ; l'insécurité de la situation de travail (Ministère du Travail, 2018).

La santé au travail est ainsi envisagée en termes de droits et d'obligations pour les salariés, d'obligations pour les employeurs et se trouve exposées à des risques identifiés à combattre.

Au plan législatif, l'entreprise Renault SAS est rattachée à la branche professionnelle de la Métallurgie. Le premier accord de branche, relatif à la sécurité et la santé au travail, date du 26 février 2003. Il a été conclu, suite à l'Accord National Interprofessionnel (ANI) du 13 septembre 2000 sur la santé au travail et la prévention des risques professionnels et suite à la loi dite de modernisation sociale du 17 janvier 2002. Or, pour la question qui nous intéresse, celle de la santé au travail dans les métiers de la conception, des données issues d'une autre branche professionnelle seront d'abord convoquées, celle des bureaux d'études techniques, des cabinets d'ingénieurs-conseils et des sociétés de conseils.

2.3.2. La santé au travail des concepteurs.

Un rapport d'étude (Peralta & Mariolle, 2011)⁹ pointe plusieurs spécificités de l'état de santé des professionnels du milieu de la conception. Il y aurait dans ce secteur d'activité une prédominance des Troubles Musculo Squelettiques (TMS), une gravité accrue des accidents de la route, une fréquence élevée des troubles du sommeil et des addictions, une exposition au stress importante et une autonomie au travail toute relative.

À partir d'une étude statistique¹⁰, les auteurs constatent que « les TMS (Troubles Musculo Squelettiques) sont très largement dominants » (Peralta & Mariolle, 2011, p. 10), représentant 90,5% du total (p. 10)¹¹ des maladies professionnelles. Néanmoins, des disparités importantes apparaissent dans les différents types d'activités de « conseil » quant à l'apparition des TMS.

Les « travaux informatiques à façon », semblent particulièrement touchés par les TMS. Alors qu'ils représentent 6,5% des salariés de l'activité de conseil, ils totalisent à eux-seuls 33% des maladies professionnelles (MP) dues à des TMS, 45% des incapacités permanentes (IP) et 29% des journées de travail perdues. Le nombre de MP pour 10.000 salariés y est cinq fois supérieur à la moyenne du secteur (p. 10). Ensuite, l'étude pointe que la fréquence des accidents de travail avec arrêt est « nettement plus faible » (p. 9) dans les activités « conseil » que pour l'ensemble des salariés français. Mais elle note « une gravité apparente excessive » (p. 9) due, à la fois, au poids des accidents de la route, ainsi qu'à une sous-déclaration possible des accidents les moins graves. Le poids des accidents de la route apparaît être « particulièrement important » (p. 10) puisqu'ils représentent 10 % des accidents du travail avec arrêt (alors qu'ils ne pèsent qu'à hauteur de 3,2% pour l'ensemble des salariés) et 20% des incapacités permanentes (5% pour l'ensemble des salariés) (p. 10).

A partir de l'enquête par questionnaire¹², l'étude souligne une situation de la branche professionnelle présentant « des facteurs favorables par rapport à la population générale française » (p. 13), liée, selon les auteurs, à une « population [...] jeune, stable dans l'emploi (CDI, temps plein) et fortement qualifiée (taux cadres) » (p. 13). Près de 86% des répondants se disent satisfaits de leur travail (p. 13). Néanmoins, près d'un tiers de répondants ont déclaré que « leur travail est plutôt mauvais pour leur santé » (p. 13), à égalité avec ceux qui ont déclaré que leur travail était plutôt bon ou n'avait pas d'effet sur leur santé. Les auteurs notent que cette appréciation négative ne se traduit pas « en termes d'absentéisme, d'arrêts de travail (maladies ou accidents de travail) ou par des changements de situations professionnelles » (p. 13). En revanche, dans les réponses apportées au questionnaire, 50% des répondants ont notifié des conséquences sur la qualité du sommeil (alors que ce taux est de 7,5% dans la population prise comme référence), 25% ont déclaré des « comportements addictifs » (manger davantage, consommer davantage de tabac ou d'alcool, prise de médicaments) (p. 13).

Les auteurs explorent la santé mentale à partir des notions de risques psychosociaux (RPS) et de *job strain*¹³. Ils notent par ailleurs que 50% des répondants peuvent être considérés comme étant « expos[és] à des situations de stress » (p. 13), dont 27% « dans une situation à risque pour la santé » (p. 13). Ils sont 68% à se déclarer « comme vivant des situations de stress » (p. 13). La population couverte par l'échantillon de l'étude apparaît plus exposée à « des situations à risque pour la santé » (p. 13) que la population de référence. Les auteurs notent que les situations dites de stress sont liées à la taille de l'entreprise car « l'autonomie et les marges de manœuvre décroissent » (p. 13) avec l'augmentation des effectifs.

Les auteurs pointent ensuite des « risques organisationnels et relationnels » (p. 14). Notamment, la charge de travail (44% des répondants déclarent avoir effectué plus de 40h la semaine précédente) couplée d'une autonomie relative dans les horaires de travail (54% des répondants se déclarent libres de choisir leurs horaires de travail). Cette autonomie relative dans le travail, les auteurs l'apprécient encore en notant que 96% des personnes questionnées déclarent pouvoir changer l'ordre des tâches à accomplir (p. 14). Néanmoins, cette autonomie est caractérisée par « la nécessité fréquente d'interrompre une tâche en cours » (75%) (p. 14). Ces interruptions sont ressenties comme « une perturbation » par la majorité (57%). Un peu moins de la moitié des personnes sondées (45%) emportent du travail à leur domicile, alors que le télétravail n'est pas formalisé (p. 14). La relation avec le client dans le milieu est « très prégnante » (p. 14), 63,9% des répondants déclarent que leur rythme de travail est imposé par une demande client et 77,4% de personnes en relation directe avec le client. Les situations de tension, vécues avec le client, apparaissent nombreuses (p. 14).

2.3.3. La santé au travail des professionnels de l'ingénierie Renault.

Les tentatives de l'entreprise Renault à agir en faveur de la santé au travail commencent avant même toute obligation légale, notamment autour de la question de la santé mentale des salariés. Néanmoins, ses démarches, pourtant toujours basées sur des conceptions scientifiques de la santé au travail, peinent à venir à bout du problème, à prévenir la dégradation de la santé. Dans cette sous-section nous allons explorer l'état de santé des professionnels de l'ingénierie Renault à partir des démarches historiques, déployées par l'entreprise, tout en précisant brièvement les fondements théoriques sous-jacents de ces-dernières.

- **Démarche de détection des troubles anxieux et dépressifs**

Dès 1998 l'entreprise Renault a déployé un outil de la détection individuelle des troubles anxieux et dépressifs¹⁴ dans le cadre de sa politique de santé préventive. A ce titre, au milieu des années 2000, elle a parfois été saluée comme « l'un des pionniers français du dépistage et de l'étude du stress » (Emery, 2004)¹⁵ mais aussi invitée à la précaution par certains syndicats à cause d'« un décalage entre les chiffres avancés et les échos du terrain » (L'Usine nouvelle, 2002). A la suite des suicides de ses salariés au Technocentre Renault, l'entreprise a fait face à des critiques, d'une part, venant de ses représentants syndicaux à propos des conséquences concrètes du déploiement du plan « Contrat 2009 » (Bateman, 2007) et de l'autre, en provenance des cabinets d'expertise pour sa démarche de dépistage individuel du stress par le

biais de l'OMSAD ne prenant pas en compte les causes organisationnelles (Delgènes et al., 2008). En effet, durant les cinq années qui ont précédé la série des suicides de salariés au Technocentre, « aucune variation significative des indicateurs » de l'OMSAD n'a été observée (Lhuillier, 2010).

L'OMSAD, dans une version modifiée, est actuellement encore utilisé au sein de l'entreprise. Il vise à mesurer - en plus du stress perçu, de l'anxiété et de la dépression -, le soutien social¹⁶ professionnel perçus, déclarés par les salariés ayant répondu au questionnaire à l'occasion de leur visite médicale. Les résultats recueillis sont ainsi évalués dans leur évolution d'une année sur l'autre mais aussi, en comparaison avec les résultats (sous forme de fourchettes statistiques), disponibles dans la base de données de l'IFAS, regroupant d'autres entreprises ayant déployé cet outil. L'IFAS établit ainsi, à un rythme annuel, des rapports de synthèse des résultats pour les différents établissements de l'ingénierie et tertiaire de Renault, dont le Technocentre de Guyancourt, ainsi que des rapports par établissement. Il détermine des « populations à risques » et tente d'explorer les ressources sociales à disposition des salariés.

Le suivi longitudinal des trois « symptômes » mesurés par l'OMSAD (IFAS, 2015), permet d'observer une diminution discontinue entre 1998 (date de mise en place de l'outil chez Renault) et 2006. Le sur-stress déclaré est à 28% en 1998 et à 18% en 2006. L'anxiété passe de 17% à 8%, sur la même période. Et la dépression, de 6% à 3%. A partir de 2006, deux « pics » ont été mesurés. En 2007, le sur-stress augmente jusqu'à 20% alors que l'anxiété et la dépression sont stables. Ensuite, en 2010, un sur-stress est déclaré par 21% des salariés ayant répondu au questionnaire, une anxiété, par 11% et un état dépressif par 4% des salariés. A partir de 2010, le sur-stress oscille entre 17% et 19%, l'anxiété, entre 8% et 10% et la dépression, entre 3% et 4%.

Dans son rapport pour l'établissement de Guyancourt, pour l'année 2015, l'IFAS (IFAS, 2015) note 18% de sur-stress chez les hommes et 24% chez les femmes, chiffres commentés comme étant « significativement inférieur[s] » à la base de données globale mais néanmoins en « augmentation significative » chez les hommes du Technocentre, par rapport à l'année précédente. L'IFAS explore également le lien que les salariés déclarent entre leur sur-stress et leur vie professionnelle. Il note ainsi que 40% des hommes et 32% des femmes au Technocentre Renault attribuent leur sur-stress à leur vie professionnelle (alors qu'ils sont respectivement 44% et 37% dans la base de données globale). Ces chiffres sont mis en perspective avec ceux des salariés ayant déclaré attribuer leur sur-stress autant à leur vie

professionnelle qu'à leur vie privée : 47% pour les hommes et 56% chez les femmes (41% et 48% dans les bases de données de référence).

Pour cette même année, un état d'anxiété est déclaré par 9 % des hommes et 10,5% des femmes. Ces données sont appréciées par l'IFAS comme « significativement inférieur[es] » chez les femmes et pour la totalité des répondants, à la base de données générales mais aussi, en « diminution significative » par rapport à l'année précédente chez les femmes.

Concernant la dépression, déclarée par 2,9% des hommes et 2,3% des femmes, le rapport de l'IFAS note l'absence « de différence significative » par rapport à la base de données de l'institut. Est également notée une « diminution significative de la dépression chez les femmes et chez les hommes », par comparaison à l'année précédente.

Le rapport identifie également des « populations à risque ». Il nomme ainsi quatre directions du Technocentre au sein desquelles il y a « un risque de sur-stress significativement supérieur à celui de l'établissement ». Il précise également le nom de deux directions au sein desquelles le sur-stress est « significativement inférieur à celui de l'établissement ». De même, il souligne l'existence de prédicteurs du sur-stress. Il en distingue deux types. D'une part des prédicteurs dits « transversaux » (qui concernent la plupart des directions) et notamment, le fait que le salarié reporte à plus de deux personnes, qu'il pratique le télétravail ou qu'il ait une formation initiale de niveau CEP, CAP, BEP ou BAC. D'autre part, il souligne l'existence de prédicteurs « spécifiques » de sur-stress. Le fait que le salarié soit non cadre et / ou le fait qu'il travaille dans l'entreprise depuis plus de 10 ans, seraient globalement prédicteurs de sur-stress. Ceci, à l'exception de l'une des directions dites « à risques » dans laquelle ces facteurs seraient des facteurs « protecteurs ». Le rapport fait également apparaître un facteur protecteur « transversal » contre le sur-stress, ce serait le fait que le salarié soit amené à effectuer des déplacements professionnels.

Enfin, dans la version actuelle de l'OMSAD, l'IFAS cherche à mesurer « le soutien social perçu » de type « émotionnel »¹⁷, « instrumental »¹⁸ et « informationnel »¹⁹ dont peuvent être les sources les collègues, la hiérarchie ou les fonctions « support »²⁰. Ainsi, dans le rapport 2015, il apparaît que les collègues seraient le premier levier de soutien social perçu avec une satisfaction déclarée par 83% des participants au questionnaire de l'OMSAD. Ce résultat est néanmoins nuancé par l'IFAS car il est inférieur de trois points à la satisfaction du soutien social perçu par les collègues, dans la base de donnée générale. Les hiérarchiques apparaissent comme le deuxième levier de soutien social, avec un taux de satisfaction de 72%, d'un point supérieur aux résultats de la base de donnée de l'IFAS. Les fonctions « support » sont perçues

comme soutenantes par 46% des salariés, alors qu'elles le sont en moyenne de 65% dans la base de données de référence. Les trois « types » de soutien social - émotionnel, informationnel, instrumental – sont perçus comme satisfaisants par respectivement 67%, 70% et 65% des salariés du Technocentre (la base de données de référence donne des valeurs respectives de 75%, de 76% et de 71%). La mesure du soutien social perçu révélerait ainsi, en 2015, un soutien social plus faible au Technocentre Renault qu'au sein de la population générale de la base de données de l'IFAS.

Dans sa version originale, l'OMSAD a été largement critiqué puisque n'ayant pas permis d'« éviter que des événements dramatiques » se produisent (Delgènes et al., 2008, p. 19). D'ailleurs, l'un des axes de la mission du cabinet d'expertise Technologia, mandaté par le CHSCT pour intervenir à la suite des suicides de salariés au Technocentre, mentionne expressément une demande d'« analyser l'Observatoire médical du stress, de l'anxiété et de la dépression (OMSAD) et proposer des évolutions afin d'améliorer cet outil d'exploitation tant au niveau individuel que collectif » (Delgènes et al., 2008, p. 18). L'approche de la santé au travail chez Renault bascule ainsi, à partir de 2007, vers un nouveau paradigme, celui des dits risques psychosociaux (RPS).

- **Analyse des risques psychosociaux (RPS), une tentative d'appréhender les causes organisationnelles de la dégradation de la santé au travail au Technocentre**

Mené dans le cadre d'une expertise CHSCT, l'audit conduit par le cabinet d'expertise Technologia, repose sur une démarche alliant trois méthodologies d'enquête : le questionnaire²¹, les entretiens²² et l'observation.

Le rapport d'expertise a fait ressortir l'une des particularités des situations de travail au Technocentre de Guyancourt : parmi les cadres et ingénieurs, les situations dites de « *job strain* » (combinant une demande psychologique forte et une latitude décisionnelle faible) mais aussi d'« *iso strain* » (combinant une demande psychologique forte, une latitude décisionnelle faible et un soutien social faible), étaient trois fois supérieures, comparées à la population française à catégorie professionnelle équivalente²³. Les situations de *job strain*, parmi les ingénieurs et cadres, représentaient 33% au Technocentre (11% dans l'échantillon de référence). Celles d'*iso strain* s'élevaient à 23%, pour 6,5% dans la population française. Pour la catégorie des techniciens et agents de maîtrise, les situations de *job strain* étaient de 32% alors qu'elles n'étaient que de 18% pour cette catégorie de la population française. Les experts avaient alors conclu que « les risques de dégradation de la santé mentale et physiques sont

renforcés » (Delgènes et al., 2008, p. 49). La surcharge de travail avait ainsi été pointée comme devant « être considérée comme une priorité » (p. 10)²⁴, parmi les différents « risques » détectés.

La mauvaise articulation entre « les spécificités individuelles en termes de compétences et de capacités) mais aussi les expériences professionnelles de réussite, avec les caractéristiques des postes » (p. 10) serait un deuxième risque identifié par l'expertise CHSCT. Les mobilités subies ou celles choisies, mais insuffisamment préparées, auraient été les déclencheurs de processus de « fuite en avant ou des prises de poste à risques » (p. 10), se seraient traduites par les « mises en difficultés » des salariés (p. 232) ou par des situations de *job strain* pour les « passages cadre » (p. 232).

Un troisième niveau de risque a été identifié en lien avec le manque de reconnaissance, qui, selon le modèle Siegrist (p. 232) peut avoir des répercussions sur la santé mentale et physique lorsqu'il ne récompense pas les efforts fournis par le salarié. En effet, 76 % des salariés en situation de *job strain* présentaient un niveau de reconnaissance sociale inférieure à la médiane et ils sont 55% à manquer de soutien dans les situations de travail difficiles.

Un quatrième niveau de risque identifié serait celui de l'environnement de travail en *open space* : bruit, manque de confidentialité, gêne pour la concentration, une altération des relations entre les personnes etc. (pp. 135-137).

Ces deux approches, traitant la question de la santé au travail à l'ingénierie Renault en termes de présences de troubles ou sous l'angle de facteurs de risques « psychosociaux » à combattre, paraissent avoir une fonction diagnostique certaine. En revanche, elles ne permettent pas de saisir finement, en termes de processus mis en œuvre, le constat clinique qu'elles peuvent contribuer à établir.

- **La santé au travail des concepteurs, en tant que processus dialectique entre rapport subjectif au travail et modes d'organisation dans l'entreprise**

Dans un travail de thèse en sociologie, Goussard (2011) explore²⁵ les processus par lesquels l'organisation par projet transforme le régime de mobilisation des salariés. L'auteure met en avant, chez les concepteurs du milieu de la conception automobile et aéronautique, d'une part, les sources de satisfaction au travail au sens de Locke (1976, cité par Goussard, 2011, p. 170), de l'autre, le tarissement de ces sources de satisfaction professionnelle en tant que terrain propice aux pathologies professionnelles.

Les ressorts de la satisfaction dans le travail de conception

A partir d'un matériel empirique, l'auteure note quatre sources de satisfaction au travail : la satisfaction salariale ; le plaisir constructif ; le sentiment d'être utile et reconnu ; le plaisir d'apprendre grâce au changement permanent.

- la satisfaction salariale

Goussard étudie d'abord la satisfaction salariale et la perspective de promotion. L'auteure souligne le fait que « quelque soit l'âge et leur statut, [les concepteurs] perçoivent un salaire supérieur au revenu salarial moyen de la population française. [...] Plus encore, à catégorie professionnelle égale, les revenus des salariés d'Auto et d'Aéro sont supérieurs à ceux des salariés français – hormis pour les cadres d'Aéro » (Goussard, 2011, p. 171)²⁶.

- le plaisir constructif

Ensuite, elle reprend la notion de « plaisir constructif » (Baudelot et Gollac, 2003, cités p. 172), c'est-à-dire, « l'épanouissement des salariées dans l'acte de travail lui-même », qui se déploierait dans trois domaines : « *le métier de la conception, l'univers technique et le produit développé, puis l'entreprise* »²⁷ (p. 172). *Le métier de la conception* serait ainsi, selon Goussard, porteur de « fierté de détenir des qualifications techniques », d'un « côté expérimental » attrayant et d'un attachement affectif fort du fait que chacun peut « y mettre du sien » dans la construction du produit final (p. 172). Ensuite, *le produit* en lui-même et *l'univers technique* auquel il renvoie, seraient une deuxième source de plaisir constructif. La fascination pour le milieu technique et la passion pour le dessin, pour les matériaux, pour la technique, pour la beauté de l'objet, habitent, au sens fort du terme, les professionnels de la conception. La conception est ainsi un métier qu'ils ont « dans la peau » (p. 172). Enfin, la troisième source de plaisir constructif des concepteurs, serait liée « à l'identification au prestige de *l'entreprise* ». L'« aura » hautement technique du « design, [des] maquettes » (pp. 174-175), la fierté de détenir des informations confidentielles, la primeur d'avoir accès et de travailler sur des « choses que personne n'a vu[es] » (pp. 174-175), contribueraient au développement du plaisir constructif des concepteurs. « L'efficacité, la qualité et la rigueur du travail » (pp. 174-175) des concepteurs, validés par les clients, fournisseurs et collègues, assimileraient les professionnels du secteur à une « élite ». Les regards, ceux-là, plus intimes, de la famille des professionnels, sur les véhicules en circulation dans la rue, seraient également une source de fierté et d'un sentiment de prestige. Goussard note également que les concepteurs plus âgés, se disant avoir « un losange à la place du cœur », mettent en avant « une entreprise

très en avance socialement » (pp. 175-176), en tant que source de fierté par le passé. Alors que les plus jeunes concepteurs se disent séduits par les moyens matériels mis à leur disposition pour l'accomplissement du travail (pp. 175-176).

- le sentiment d'être utile et reconnu

La troisième source de satisfaction pour les concepteurs, identifiée par Goussard, serait le sentiment d'être utile et reconnu. L'auteure distingue trois types d'explications qui lui permettent de stipuler ceci. D'abord, les qualités protectrices des collectifs métiers (lieu de solidarités), ensuite, le plaisir de se sentir utile dans les projets (lieu de pressions télescopées, de défis, d'autosatisfaction de se débrouiller tout seul, le plus vite possible, d'engouement, de prestige), et enfin, la reconnaissance que les concepteurs retirent du regard de leurs pairs ou de leurs supérieurs hiérarchiques. L'auteure nuance cette dernière de par le fait que la reconnaissance a été le thème le plus controversé dans les traces empiriques recueillies au cours de son enquête de terrain (p. 181).

- le plaisir d'apprendre grâce au changement permanent

Une quatrième source de satisfaction, pour les professionnels de la conception, serait le plaisir trouvé dans le fait « d'explorer de nouveaux horizons géographiques, de découvrir de nouvelles cultures, d'apprendre de nouveaux savoirs et d'acquérir de nouvelles compétences » (p. 183), au sein d'équipes pluridisciplinaires, dans une organisation à la mobilité développée, à la fois, interne et géographique.

Les ressorts de l'insatisfaction dans le travail de conception

L'auteure étudie également les ressorts organisationnels et managériaux de l'insatisfaction au travail des concepteurs. Le premier serait la qualité empêchée (au sens de Clot, 2010, cité p. 184), le deuxième, l'effritement des relations au travail, et enfin, la déstabilisation du travail.

- la qualité empêchée

Goussard illustre la qualité empêchée dans le travail de conception, en tant qu'entrave au plaisir professionnel, en pointant trois processus qui y contribueraient : la *dévalorisation de la technique*, le *fastwork* et le *travail à l'aveugle*.

Le premier processus serait celui de la *dévalorisation des savoirs techniques*. Cette dévalorisation reposerait sur un triptyque, structuré par l'organisation par projet. D'abord, sur la primauté des critères « gestionnaires » (de délai et de coût) sur le critère de qualité de la conception. Ensuite, sur un démantèlement des collectifs métiers traditionnels, supplantés par

des équipes pluridisciplinaires et provisoires. Et, enfin, sur un glissement de la technique, d'une référence centrale et fondement de l'autorité professionnelle, vers une activité secondaire dans un travail de coordination, valorisé et prescrit dans l'organisation par projet.

Le deuxième processus, celui du *fastwork*, selon Goussard, renverrait à une mise en contradiction forte des « manières de faire et surtout de bien faire son travail » (p. 188) avec les attendus de délais dans l'organisation par projet. Cette dernière hisserait « le passage de jalon », « l'indicateur au vert » et « l'ordre de grandeur » en tant que prescrits d'un projet de qualité. Ces prescrits du projet apparaissent ainsi en contradiction avec ceux d'une technique de qualité, à la fois, ancrée dans « le détail », « le travail en profondeur », « le chiffrage précis » et dans « l'anticipation des aléas » (p. 188). Les concepteurs avouent ainsi mettre « des rustines », « faire du bricolage », « faire des dossiers pour faire des dossiers », faire un « travail dégueulasse », « du beau pipeau », en somme, « bâcler » ce qu'ils considèrent devant être bien fait. Ils relient aussi cette forte contradiction, qu'ils « vivent mal » (p. 188), à leur anxiété et leurs troubles du sommeil.

Enfin, le troisième processus, participant à l'expansion de la qualité empêchée du travail des concepteurs, que Goussard relie à l'organisation de type « ingénierie concourante », serait celui d'« un *travail à l'aveugle* » (p. 189). Cette situation serait caractéristique d'une activité de travail basée « sur des informations obsolètes », devant faire face à de multiples « injonctions contradictoires » mais aussi, dont les concepteurs « ne peuvent attester la pertinence et la fiabilité » (p. 190). L'auteure résume ce « travail à l'aveugle » comme l'envers de la notion de transversalité « tant vantée » : « le travail paraît se réduire à une suite d'opérations à exécuter, une diversité de tâches matérielles dont l'orientation, la vision générale, l'enjeu ou la portée restent flous » (p. 192).

- **l'effritement des relations au travail**

Goussard note, ensuite, un deuxième ressort organisationnel et managérial de l'insatisfaction au travail des concepteurs. Il s'agit de l'effritement des relations au travail (p. 193) qui, selon elle, serait la résultante de trois processus simultanés : *le délitement des collectifs de travail*, *la distance instaurée entre concepteurs et hiérarchiques* qui, elle, restreindrait *les possibilités de reconnaissance au travail*.

L'auteure étudie *le délitement des collectifs de travail* à partir de quatre sources analysées: les dispositifs managériaux (tels que la modulation des salaires en fonction des résultats, les dispositifs de participations, les pratiques de mobilités interne et l'instauration de carrières

individualisées, etc.), le travail à distance, le flux tendu informationnel et l'organisation par projet.

Les dispositifs managériaux, sous-tendus par une individualisation de la relation salariale, tendraient à dissoudre l'entraide et la solidarité. Le travail à distance, basé sur les technologies de l'information et de la communication (TIC), amèneraient, de son côté, les concepteurs à « “ travailler ensemble séparément “ (Craipeau, 2001) dans un travail collaboratif, sans qu'il y ait à proprement parler de collectifs de travail pérennes » (pp. 198-199). Le flux tendu informationnel dans le travail de conception aurait, lui, un « impact négatif sur le maintien des solidarités au travail » (p. 199). L'organisation par projet ferait participer les salariés à « des cercles de travail multiples et entrecroisés » (p. 200) : l'équipe de travail au sens de l'organisation, telle que l'UET ; le collectif métier ; l'équipe projet et les collègues de bureaux. Goussard observe que « plus les concepteurs multiplient les appartenances à des cercles différents, dans une sorte de cloisonnement des fonctionnalités de chaque groupe, plus leurs relations professionnelles sont éphémères et tendent à être impersonnelles » (p. 204). Elle note, de ce fait, une fragilisation « des ressources qui leurs permettent [aux concepteurs] de faire face aux contraintes productives » (p. 206).

Goussard étudie le deuxième ressort de l'effritement des relations au travail, à partir de la notion d'*anomie hiérarchique* qu'elle définit comme « une position de retrait par rapport à leur équipe de travail », du fait d' « évolutions récentes dans la fonctions d'encadrement et de l'incitation à la mobilité interne » (p. 209). Cette anomie hiérarchique se traduirait, chez les concepteurs, par le sentiment « de ne pas pouvoir s'appuyer sur sa hiérarchie pour faire face à une difficulté, pour être guidé ou pour procéder à des choix dans le cadre de l'activité de travail » (p. 210).

Un troisième ressort du délitement des relations au travail, en lien avec le précédent, serait, selon Goussard, l'obsolescence de la reconnaissance de la hiérarchie. Engagés dans une logique de carrière, la mobilité des cadres placerait ainsi les concepteurs encadrés « dans une incessante quête de reconnaissance » (p. 212), perpétuellement mise à l'épreuve. Cela se traduirait du côté des concepteurs par une frustration, du « découragement et, parfois même, de désengagement » (p. 212).

- **la déstabilisation du travail**

Le troisième ressort de l'insatisfaction au travail des concepteurs, souligné par Goussard, serait la déstabilisation du travail dans un contexte d'« idéologie du nomadisme » (p. 213), propre à

l'organisation par projet. Les concepteurs se trouvent ainsi confrontés à des « changements permanents de postes, de projet, d'équipes de travail » (p. 220).

L'auteure définit cette déstabilisation du travail comme un mouvement subjectif, dû à « l'absence de moyens permettant de maîtriser les savoirs nécessaires à la réalisation des l'activités professionnelles » (p. 213).

Dans les matériaux empiriques recueillis, l'épaisseur de ce mouvement subjectif est illustrée par le sentiment des concepteurs d'être « à la ramasse », « comme à la sortie de l'école », de vouloir crier « au secours ! » (p. 214-215), en résumé, de ne pas se sentir à la hauteur du travail à réaliser.

Du côté des moyens défaillants, elle met en avant « le manque de formation, des difficultés « dans l'utilisation de nouveaux outils », « le fait de devoir reconstituer un réseau à l'occasion de chaque mobilité » (p. 215).

Ainsi, à la croisée du mouvement subjectif et des moyens défaillants, dans la déstabilisation du travail, Goussard pointe « la mise à mal des routines du travail », c'est-à-dire, « les dispositions acquises avec le temps, dans la répétition de l'acte productif » (p. 220).

Troubles de santé et facteurs « troublants » dans le travail de conception

Goussard fait, ensuite, la démonstration de la manière dont l'organisation par projet, tarit les sources de satisfaction au travail et entame ainsi la santé des concepteurs.

Elle relate les troubles de santé décrits par les professionnels (les leurs propres ou ceux de collègues), rencontrés lors de son enquête par entretiens, dans la conception automobile et aéronautique. Troubles du sommeil (cauchemars, difficultés d'endormissement, réveil en pleine nuit...), dépression, épuisement professionnel, se sentir sous pression, soudaine perte des cheveux, agressions et violences physiques et verbales, malaises et crises de larmes au cours de réunions, arrêt de travail pour nervosité, pensée suicidaires lui ont été rapportés (p. 229). Elle note également que parmi les cent-huit professionnels rencontrés dans le cadre de l'enquête, dix-huit ont pleuré en évoquant leur expérience de travail.

Goussard identifie ainsi trois « facteurs » que les concepteurs relient à leurs troubles de santé. Le premier, serait la pression temporelle et la charge de travail (p. 230). En provoquant un surinvestissement durable en présence d'un défaut de reconnaissance des supérieurs hiérarchiques, ce premier facteur provoquerait ainsi des troubles de la santé. L'auteure y associe les cas de « placardisation », caractérisés par une sous-charge de travail (p. 232). Le

deuxième facteur d'atteinte à la santé des concepteurs serait « la diminution des échanges au sein d'un collectif de travail » (p. 232), se caractérisant par une « solitude [qui] [...] pèse sur la capacité à gérer seul les contraintes et à trouver les réponses » (p. 233). Le troisième facteur de dégradation de la santé des concepteurs, identifié par l'auteure, est « le manque de personne avec qui confronter sa pratique » (p. 233) qui fragiliserait la confiance que les concepteurs ont dans leurs « compétences et [...] capacités à faire face » (p. 233) aux situations de travail.

Ainsi, selon Goussard, la santé au travail, dans le milieu de la conception, tiendrait dans la possibilité ou l'empêchement de favoriser des ressorts de la satisfaction dans le travail de conception (la satisfaction salariale, le plaisir constructif, le sentiment d'être utile et reconnu, le plaisir d'apprendre grâce au changement permanent) et de faire reculer les ressorts de son tarissement (la qualité empêchée, l'effritement des relations au travail et la déstabilisation du travail).

La tentative de circonscrire le champ scientifique de recherche, qu'ouvrait la problématique de l'isolement professionnel, éprouvé sur notre terrain intervention, a conduit à la mobilisation de perspectives appartenant à des domaines scientifiques variés. Ces perspectives ont, chacune à leur manière, contribué à forger une vision historique de l'activité de conception en tant qu'activité proprement humaine, mais aussi en tant qu'activité de travail salarié, dans un monde industrialisé qui, tout en la mobilisant très largement, en compromet les nécessités premières. Le chapitre suivant relatera la manière dont cette problématique de l'isolement professionnel s'est manifestée sur le terrain d'intervention et la tentative qui a été faite de mettre en place un dispositif dialogique mettant au travail cette problématique.

Deuxième partie :

La réalisation du volet « ingénierie » de
l'expérimentation d'un dialogue sur les conflits
de critères de qualité du travail.

3. La conduite de l'expérimentation au Technocentre Renault et l'élaboration d'un « prototype » dialogique idoine.

Le secteur tertiaire chez Renault employait, en 2015, environ 15 600 personnes sur les 32 500 personnes que comptait l'entreprise en France. A l'intérieur du secteur tertiaire, l'ingénierie Renault se déploie sur quatre sites : le centre d'essai de Lardy, la centre technique d'Aubevoye, le site de Villiers-Saint-Frédérique (dédié aux véhicules utilitaires) et le Technocentre de Guyancourt. C'est dans ce dernier site que se trouve concentrée la majeure partie de l'activité de conception de véhicules, réalisée par des salariés de Renault. Et c'est au sein de deux UET (Unité élémentaire de travail), en charge des pièces d'étanchéité, faisant partie de l'une des directions d'ingénierie « hébergées » sur le site du Technocentre, qu'allait se déployer l'expérimentation pendant près de 3 ans, entre janvier 2014 et novembre 2016²⁸.

Durant ces trois années, se sont tenus :

- 3 Comités de suivi nationaux
- 8 Comités de suivi locaux
- 30 réunions avec les organisations syndicales
- 3 rencontres avec la direction générale de l'ingénierie (N+6)
- 5 rencontres avec la Médecine du travail du Technocentre
- 59 réunions avec les différents niveaux de la ligne hiérarchique (N+1->N+5)
- 14 réunions, regroupant des professionnels de première ligne de différents secteurs techniques
- 56 réunions du collectif étanchéité²⁹.

L'hypothèse clinique opérationnelle a été la suivante : **si les conflits de critères sur la qualité du travail, tels qu'ils sont vécus dans l'activité, sont mieux soutenus dans les dialogues, les argumentaires seront plus forts, les arbitrages seront plus robustes (de meilleure qualité) et la santé comme l'efficacité au travail gagneront du terrain.**

L'organisation du travail clinique de terrain autour de cette hypothèse pendant plus de deux années, nous a amenés à présenter et mettre en discussion, au CSL (Comité de Suivi Local) de mars 2016, le principe d'un « prototype » de dispositif dialogique idoine au Technocentre. Une représentation de ce dispositif dialogique suit [en Figure 4](#) ci-après.



Figure 4 : Représentation du dispositif DQT (Dialogue sur la Qualité du Travail) « ingénierie », version octobre 2016

Ce dispositif a été le fruit d'un travail de co-construction, pendant plus de deux ans, entre différentes parties prenantes de l'expérimentation : professionnels de première ligne, ligne hiérarchique, organisations syndicales et direction.

Ce prototype de dispositif dialogique s'est construit en réponse aux impasses dialogiques, rencontrées dans les tentatives des professionnels associés aux analyses, soutenus par nous, de ne pas laisser sans réponse satisfaisante, des problèmes de travail, importants de leur point de vue.

Le dispositif ainsi stabilisé était composé de 4 « **étapes** ». La première, appelée « **Émergence des sujets**³⁰ », devait permettre aux professionnels « de base », d'un secteur technique donné, d'examiner collectivement les problèmes auxquels ils faisaient face. La deuxième étape, intitulée « **Éligibilité des sujets** » devait permettre de faire le tri entre les problèmes qui peuvent être pris en compte par l'organisation, telle qu'elle fonctionnait à cette époque, et ceux qui devraient être traités dans le dispositif « hors cadre », c'est –à –dire, en dehors du système habituel de traitements des problèmes. La troisième phase, « **Organiser et tenir le dialogue sur**

les conflits de critères », était l'étape qui devait permettre, avec les différents professionnels, directement concernés par le problème, et avec le management, de développer les arguments, les points de vue respectifs et d'ouvrir des options d'action. La phase quatre, la « *Validation* » des nouveaux arbitrages, devait permettre un examen des évolutions ou des solutions proposées afin de les valider, soit entièrement, soit partiellement pour, le cas échéant, mettre sous surveillance certains points considérés comme restant critiques.

Ce dispositif reposait sur **3 piliers** : 1) le « **binôme** » porteur-s du sujet et Coordinateur DQT (Dialogue sur la Qualité du Travail) 2) un « **pool** » de coordinateurs DQT 3) une **commission multipartite** (composée par des professionnels de première ligne, par les coordinateurs DQT (Dialogue sur la Qualité du Travail), par la ligne hiérarchique et par des organisations syndicales) qui devaient garantir un traitement spécifique, dans le cadre du dispositif, aux problèmes soulevés.

Nous allons, dans ce qui suit, donner à voir le déroulement de l'expérimentation dans le secteur étanchéité de l'ingénierie. Le dispositif dialogique, décrit ci-dessus, a été une proposition d'enrichissement de l'organisation ordinaire, proposition qui devait permettre de prendre en compte des problèmes anciens, complexes, qui pèsent lourdement sur l'activité ordinaire des professionnels et qui portent atteinte à la santé mais aussi à l'efficacité au travail. Les quatre étapes et les trois piliers de ce dispositif ont chacun été des « verrous », imaginés et construits dans l'action. C'est en réponse aux difficultés et aux impasses, rencontrées dans les tentatives de faire prendre en compte les problèmes de travail des techniciens et des techniciennes, qu'ils ont été consolidés.

Un point de départ de l'intervention sur le terrain a été le diagnostic porté sur la situation de travail par le représentant de la direction générale de l'époque³¹.

Du point de vue de la direction générale, suite aux changements opérés lors de réorganisations antérieures à 2013 à l'ingénierie, il y avait une « **hyper fragmentation des tâches qui complique les façons de prendre les décisions** » au Technocentre. Les conséquences de ce phénomène étaient « un défaut d'appropriation » de ce que les professionnels font mais aussi, une « tétanisation du système » de décision. D'autre part, beaucoup d'activités étant soustraitées à des entreprises extérieures, les salariés du Technocentre s'en trouvaient « réduits à gérer les aspects administratifs ». En conséquence, il y avait une « non reconnaissance du travail » réalisé³².

3.1. Arrivée au Technocentre Renault de Guyancourt : première structuration du dispositif d'intervention (nov. 2013-janv. 2014).

La direction des équipements et mécanismes (DE-VE) qui regroupait, jusqu'en avril 2014, parmi d'autres, les activités de conception des vitres, des lève-vitres, des serrures, de l'essuyage-lavage et de l'étanchéité, faisait partie de la direction de l'ingénierie véhicules (DE-V)³³. Au sein de la DE-VE (Direction des Équipements et Mécanismes) figuraient les deux services qui avaient la charge de la conception des pièces, assurant l'étanchéité des voitures Renault : le service « Amont Ouvrants et Vision » (DE-VEC) et le service « Développement Ouvrants et Vision » (DE-VED). Deux UET (Unités élémentaires de travail) distinctes regroupaient les techniciens en charge de l'étanchéité. Comme nous le verrons par la suite, la direction de rattachement des UET en charge de l'étanchéité n'allait pas rester la même tout au long de l'expérimentation³⁴.

Une première réunion de lancement de l'expérimentation au sein de la DE-VE (Direction des Équipements et Mécanismes), s'est tenue au Technocentre en novembre 2013, en présence notamment du DRH France, du Directeur QVT France, du Directeur des établissements IDF et du responsable relations sociales de Technocentre, du Directeur de la DE-VE (Direction des Équipements et Mécanismes) et des deux chefs de services, responsables du périmètre technique de l'étanchéité. A cette réunion de lancement, deux points ont été validés. D'abord, l'idée que le travail de conception des pièces dont la pose a été étudiée à l'usine de Flins (lécheur, coulisses) était un bon « prétexte » pour engager le Dialogue sur la Qualité du Travail (DQT) au Technocentre. Le périmètre de l'étanchéité était ainsi validé comme étant le terrain de l'expérimentation sociale à l'ingénierie. Le second point, porté fortement par les deux chefs de services, mettait en avant une difficulté majeure de leur activité : ce qui rendait le travail de conception difficile, de leur point de vue, c'était la nécessité de répondre à de nombreuses sollicitations simultanées.

En tout début de l'année 2014, s'est tenu le premier comité de lancement de l'expérimentation au Technocentre. Il s'est déroulé en présence des organisations syndicales (OS) locales. Le directeur des ressources humaines (DRH) France y a exposé le départ de cette expérimentation et la volonté de la Direction générale de travailler avec les OS plus efficacement sur le sujet des conditions de travail, au sens large. L'hypothèse de départ étant qu'en travaillant à partir de situations de travail concrètes, le débat entre partenaires sociaux dans l'entreprise serait renouvelé et retrouverait une efficacité. Le CNAM y a posé l'hypothèse de travail autour des

liens entre performances et santé au travail. Toutes les OS ont dit leur volonté de participer activement à la démarche.

Dans la suite de l'expérimentation, c'est une instance à la composition légèrement différente qui a repris le relais de ce comité de lancement. Il s'agit du Comité de Suivi Local (CSL) de l'ingénierie (Cf. Annexe 5). Ce comité local devait regrouper trois fois par an le DRH France, le Directeur des Établissements Ile-de-France, le responsable des relations sociales du Technocentre, des représentants locaux et nationaux des OS, la ligne hiérarchique du périmètre d'intervention, des professionnels de première ligne et l'équipe du CNAM.

Le travail avec les représentants de la Direction Générale devait se poursuivre dans ce qui était appelé des Comités de Suivi Nationaux (CSN) de l'expérimentation sociale Renault-CNAM (Cf. Annexe 5). À partir du 1^{er} avril 2014, ces Comités de suivi nationaux (CSN) devaient réunir deux fois par an des représentants de la direction générale de Renault, les dirigeants du manufacturing et de l'ingénierie, des représentants nationaux des OS et l'équipe du CNAM. Ces Comités nationaux avaient pour fonction de regarder de près les avancées et les embûches rencontrées sur les deux terrains de l'expérimentation : le manufacturing et l'ingénierie.

3.1.1. Les organisations syndicales.

Au niveau national au sein de l'entreprise et durant la période de l'expérimentation, les organisations syndicales (OS) représentatives étaient au nombre de quatre. Il s'agit de la CFE-CGC, CFDT, CGT et FO. Au Technocentre de Guyancourt, à ces quatre OS s'ajoutait SUD en tant qu'OS représentative au niveau local³⁵. Ainsi, dans les comités de suivis locaux de l'expérimentation de l'ingénierie, nous allions être en présence de représentants des cinq OS locales. En revanche, dans les Comités de suivis nationaux de l'expérimentation, seuls les quatre OS représentatives allaient être conviées³⁶.

Notre propre travail avec les OS s'est majoritairement concentré sur des OS locales du Technocentre³⁷.

Ainsi, nous avons mis en place des réunions préparatoires avec les cinq OS locales. Ces réunions avaient pour objectif de potentialiser les débats autour de situations de travail concrètes, portées dans les comités de suivi locaux par les professionnels de première ligne.

3.1.2. La commande à l'ingénierie.

Il nous faut, dans ce qui suit, distinguer les niveaux hiérarchiques, tant la nature et le fond de leurs commandes, parfois latentes, parfois absentes, en lien avec la commande de la direction générale, ne peut pas recouvrir la ligne hiérarchique dans sa globalité.

- **La commande de la direction générale de l'ingénierie (N+5 des professionnels de première ligne)**

Lors de cette phase de lancement de l'expérimentation, engagée dans des restructurations multiples à plusieurs niveaux³⁸, la Direction générale de l'ingénierie³⁹ n'a pas été un interlocuteur présent dans les réunions de lancement de la démarche.

Nous ne pouvons pas parler d'une véritable commande, d'une attente, de ce niveau hiérarchique, vis-à-vis de l'expérimentation. Le directeur des ingénieries a été convié à participer aux trois comités de suivi nationaux qui se sont tenus pendant les trois années de l'expérimentation. Nous avons mis en place des réunions préparatoires, à partir de l'arrivée de son successeur au poste de Directeur initial des Ingénieries Renault⁴⁰.

Au niveau de la direction générale, la commande de l'entreprise a été portée, à partir de ce moment, exclusivement par le Directeur des Ressources Humaines France.

- **La commande de la direction DE-V (N+4)**

A ce niveau hiérarchique nous ne pouvons pas non plus affirmer la présence d'une véritable commande au début de l'expérimentation. Même si, cette situation allait évoluer au cours du travail et suite aux changements hiérarchiques à venir.

Lors de notre première rencontre, la Directrice de l'époque⁴¹ annonçait ses propres visées : « l'excellence de ses équipes dans la sérénité » et, sur un autre registre, passer d'un « management affectif » vers un « management centré sur l'humain »-, sans voir en quoi l'expérimentation sociale à venir allait pouvoir y contribuer.

A partir du mois d'avril 2015, un deuxième directeur a pris le relais de ce niveau hiérarchique. Sa commande initiale s'articulait autour de l'élaboration de « métarègles » de fonctionnement de la DE-V (Direction Engineering Vehicle - Direction Ingénierie Véhicule).

Dans la poursuite de l'expérimentation, nous allons tenter d'engager un travail clinique avec ce niveau hiérarchique à l'approche des comités de suivis locaux, dans des réunions préparatoires nommées Rap⁴² (Cf. Annexe 5).

- **La commande de la direction DE-VE / DE-VB (N+3)**

Au lancement de l'expérimentation, la DE-VE (Direction des Equipements et Mécanismes), regroupait pour une grande partie des métiers techniques « non cœur » de métier. L'activité de travail des concepteurs de la DE-VE était réalisée, et de longue date, en collaboration quotidienne avec de nombreux professionnels, prestataires extérieurs qui travaillent aux côtés ou à distance des collaborateurs statutaires Renault.

Du point de vue du directeur de la DE-VE⁴³, les professionnels du secteur étanchéité n'identifieraient pas les forces de leur métier comme telles. La commande du Directeur consistait à questionner la perception négative de la réactivité des techniciens par les techniciens eux-mêmes. Cette perception négative exprimait, selon lui, une position de métier « faible ». Il voyait en l'expérimentation un possible moyen pour les techniciens de changer de point de vue sur la question et, de ce fait, de devenir les acteurs d'un métier « fort ».

Le deuxième directeur était porteur d'une commande autour de la possibilité pour un secteur, tel l'étanchéité, qui ne fabrique pas ses pièces, de garder un niveau élevé de compétences techniques.

Le troisième directeur voyait dans l'expérimentation, qui avait cours dans une partie de sa direction depuis un an et demi, l'opportunité de répondre à une obligation managériale de mise en place de démarche de type QVT (Qualité de Vie au Travail).

- **La commande des Chefs de service DE-VEC et DE-VED (N+2)**

Nous avons pu, immédiatement après le comité de lancement de l'expérimentation, courant le mois de janvier 2014, mener des séances d'observations de l'activité des deux CDS (Chefs De Service).

Du point de vue des chefs de service DE-VEC (Service « Amont Ouvrants et vision ») et DE-VED (Service « Développement Ouvrants et vision ») et sur leur deux périmètres de responsabilités : amont métier et développement⁴⁴, il y avait deux problématiques identifiées. D'un côté, un manque de robustesse des cahiers des charges élaborés par le service « Amont » et, simultanément, un véritable « embouteillage », dans le service « Développement », qui en résultait. En retour, cette surcharge de travail, en phase de développement, nécessitait de solliciter des professionnels du service « Amont », en « mode pompier », pour aider à la résolution des problèmes. Ainsi, les professionnels du service « Amont » ne pouvaient pas se focaliser, entre d'autres tâches, sur la qualité des cahiers des charges des projets à venir⁴⁵. A ce dysfonctionnement se rajoutait, selon les deux CDS (Chefs De Service), un troisième problème

de taille. Les personnes appartenant à leurs deux services étaient régulièrement appelées en usine, afin de dénouer des situations techniques, lors de la phase « vie série » des véhicules. Alors que cette activité, considérée par l'entreprise comme étant « non cœur » de métier, était en principe sous-traitée à des entreprises prestataires de services.

Ainsi, selon les CDS (Chefs De Service), les difficultés concrètes du moment monopolisaient leurs équipes et empêchaient ainsi un travail en profondeur, entamant ainsi capacité des services à anticiper et à prévenir les problèmes techniques futurs.

Dans la suite de notre action, les niveaux hiérarchiques Directeur (DE-VE ou son équivalent, à partir du 1^{er} avril 2015), CDS (Chefs De Service), RH niveau DE-V et RH niveau DE-VE ont été impliqués dans des réunions de préparation des comités de suivi locaux, appelées Rap (**R**evue d'**A**vancement de **P**rojet). A la fin janvier 2014 a été stabilisée, avec le concours du GMRH (Général Manager RH), de la DE-VE (Direction des Équipements et Mécanismes), l'idée de la RAP comme une instance locale de coordination de l'expérimentation (résolutions de problèmes logistiques, d'accès au Technocentre etc.). Des réunions spécifiques ont été organisées avec les CDS (Chefs De Service) en vue de la tenue des CSL (Comités de Suivi Locaux).

- **Les Chefs d'UET (N+1)**

Ce premier niveau hiérarchique n'a jamais vraiment porté une commande vis-à-vis du travail que nous allions engager avec leurs équipes. Nous pouvons même dire que tout au long de l'expérimentation, il y a eu une demande latente d'engager un travail clinique à ce niveau sur l'activité propre des CUET (Chefs d'UET).

Nous avons également mené des séances d'observations de l'activité des CUET (Chef d'UET) lors du lancement de l'expérimentation.

Lors de la conduite des séances d'observation d'activité des deux premiers niveaux hiérarchiques, nous avons été confronté à une double difficulté : le caractère opaque du langage technique et la grande densité du contenu et le rythme effréné des réunions de travail. Concernant la première difficulté, très concrètement, il nous a souvent été difficile de saisir, par exemple, si l'objet de la discussion était un projet de véhicule ou une pièce en particulier, nous empêchant de suivre les enjeux, même les plus macro, des échanges dans les réunions. Pour palier cet obstacle, nous avons mis en place, avec les CUET (Chef d'UET) et les CDS (Chefs de service) et, lorsque cela a été possible, des séances de débriefing des situations de travail précédemment observées. Sur le second point, CUET et CDS sont massivement sollicités pour

répondre à des problèmes techniques d'ordre très différent, s'enchaînant dans les ordres du jour de ces réunions et laissant ainsi peu de temps aux professionnels pour les traiter. Il arrive que ces arbitrages sur ces « points durs » techniques, qui saturent les agendas des premiers niveaux hiérarchiques, se fassent parfois, souvent, en l'absence des techniciens en charges de pièces ou des systèmes en question⁴⁶.

3.1.3. Quelle demande à l'ingénierie ?

Nos premiers contacts avec les techniciens en charge de l'étanchéité ont eu lieu dans les réunions d'UET (animées par les CUET tous les lundis matins). Nous avons pu y exposer la finalité de l'expérimentation : relier dialogue professionnel et dialogue social ; brièvement, son déroulé au sein du manufacturing, ainsi que le lien avec l'ingénierie, par l'intermédiaire des difficultés de montage des lécheurs et des coulisses sur le projet X98 ; le rôle central des professionnels de première ligne, dans cette expérimentation.

Entre mi-janvier 2014 et mi-mars 2014, s'est déroulé la phase d'immersion par la méthode d'observation d'activité, dans des séances de travail ordinaires avec les professionnels de l'étanchéité mais aussi, avec d'autres techniciens, techniciennes, ingénieures et ingénieurs, rencontrés la plupart du temps dans les séances d'observation d'activité, menées précédemment avec les CDS (Chef De Service) et CUET (Chef d'UET).

L'accueil des professionnels avait été, dans la très grande majorité, très positif et nous pouvions assister facilement à des réunions de travail multiples. La demande nous semblait être effective et le milieu de travail, peu défensif. En revanche, et comme nous le soulignons plus tôt, il était autrement plus difficile de saisir quelque chose de ce dont il était question dans ces réunions, tant le langage professionnel est spécifique et, de ce fait, opaque pour des observateurs extérieurs. Les professionnels que nous avons observés, à notre demande, prenaient patiemment le temps de nous expliquer a posteriori ce dont il avait été question dans ces séances de travail.

Une autre particularité de ce milieu de travail est la multiplicité des fonctions des professionnels, dont nous avons observé l'activité. En effet, il y a des chargés d'affaires, les leaders ingénierie, des pilotes composants organiques, des pilotes composants avant-projet, des leaders ingénierie système, un *central technical leader*⁴⁷ etc.. Ces professionnels n'avaient pas les mêmes tâches prescrites. Et lorsque c'était le cas, ils travaillaient sur des sous-périmètres techniques différents, pour le cas de l'amont, ou sur des projets différents et à des stades d'avancement différents, pour l'équipe développement. Autrement dit, ils ne travaillaient qu'exceptionnellement sur la même chose au même moment.

A la suite des séances d'observations, nous nous sommes trouvée rapidement débordée à suivre les professionnels techniciens et ingénieurs de base, CUET (Chefs d'UET), CDS (Chefs de service) qui travaillent sur la vingtaine de problèmes techniques qu'ils nous avaient permis d'observer. Le sentiment nous a rapidement envahi d'une réelle difficulté à être là où l'on pensait qu'il fallait être, c'est-à-dire, sur tous les sujets à la fois, pour ne pas laisser les problèmes s'accumuler ou filer. Ce sentiment a servi pour tenter d'organiser les dialogues entre techniciens, dans la première réunion du collectif d'analyses, associé à l'expérimentation.

A l'issue de cette période d'observations, des tensions d'activité nous apparaissent comme pouvant être la base d'un début de travail collectif autour des questions de métier (au sens de questions partagées collectivement). Ces tensions d'activités observées étaient nombreuses, relevaient de différents registres et n'impliquaient pas les mêmes interlocuteurs. A titre d'exemple, certains considéraient qu'il fallait être présent aux essais réalisés sur les véhicules « pour voir le problème soi-même » alors que d'autres affirmaient que leur présence n'était pas nécessaire.

3.2. Émergence des sujets portés par les membres du collectif d'analyse.

A l'approche du premier Comité de Suivi Local (CSL) du 31 mars 2014, nous organisons donc une première réunion des professionnels travaillant à l'étanchéité autour de ces tensions d'activité observées avec l'idée, qu'une ou deux d'entre elles, allaient émerger comme étant importantes à travailler collectivement. Au lieu de cela, il n'y avait pas un sujet, une thématique qui semblait se démarquer, en étant plus saillant. Chacun des professionnels lançait des sujets qui semblaient très éloignés et sans lien apparent a priori avec les sujets des autres collègues.

Ainsi, nous étions en présence d'une demande, les professionnels sont venus à la première réunion, quatre d'entre eux sont venus au premier CSL (Comité de Suivi Local), mais cette demande était diffuse, fragmentée, chacun y allant de sa propre préoccupation, de sa propre analyse de la situation. Le travail allait pouvoir s'engager, puisque nous étions en présence de professionnels volontaires pour cela. C'est l'activité, autour de laquelle nous allions travailler, qui nous échappait, aucun thème ne faisant l'unanimité, ni même une majorité, pour lancer ce travail.

3.2.1. Première mise en mouvement du collectif d'analyse.

Au milieu de la multiplicité des problèmes que rencontraient les professionnels de l'étanchéité, émerge, peu de temps après notre introduction auprès des équipes, la proposition de l'un des professionnels⁴⁸ de travailler sur le problème « Lécheur X98 ». Nous réalisons alors, d'abord, l'enregistrement audio d'une réunion téléphonique avec des professionnels de l'entreprise fournisseur, fabricant de la pièce en question. Ensuite, faute de collègue ayant cette même fonction, nous organisons - après la réalisation de l'autoconfrontation simple -, une autoconfrontation croisée « collective »⁴⁹. Aucun des professionnels, impliqués dans les analyses, ne travaillait sur les mêmes pièces, ni sur le même projet, ni encore sur la même temporalité du projet, que ses collègues. Pour le dire autrement, ils étaient chacun seuls, parmi leurs collègues, à travailler sur un objet précis à un moment donné.

Ainsi, c'est à partir des obstacles de l'activité de ce professionnel, dans cette situation précise, que ses collègues ont pu faire des liens et un travail a pu s'engager sur d'autres situations de travail concrètes.

3.2.2. Émergence des sujets techniques portés par les membres du collectif d'analyse au Technocentre (avr. 2014-nov. 2014).

Sur les bases de cette première autoconfrontation croisée « collective » et au fil des séances d'observations, des échanges et des réunions, quatre professionnels ont souhaité s'engager dans une co-analyse à partir de trois situations de travail ordinaires:

1) La première situation était proposée par Pierre⁵⁰. Elle concernait un joint situé entre la porte avant et la porte arrière du véhicule. Ce joint n'allait pas être livré à temps pour le jalon à l'occasion duquel tous les périmètres techniques sont censés donner l'autorisation aux fournisseurs pour la fabrication des outils chez l'outilleur⁵¹. Le problème a d'abord été appelé au sein du collectif de travail « **le joint B4** » avant d'être communément désigné comme le problème « **V3P** ».

2) La seconde activité était portée par Thomas. Elle concernait une solution technique, précédemment développée, qu'il jugeait mauvaise. Il s'agissait de la finition du coin arrière supérieur de la coulisse de la porte avant. Cette conception avait été réalisée, pour la première fois, en situation de crise sur un véhicule précédent. Elle venait d'être reconduite sur le véhicule sur lequel travaillait Thomas. Tout le long de l'expérimentation ce sujet a été appelé « **la Bavette** ».

3) La troisième situation était portée par Jean et Charles. Elle concernait un projet de véhicule en phase de développement pour lequel des modifications tardives des pièces d'étanchéité ont amené un retard de livraison des pièces. Pour tenter de tester l'efficacité des futures pièces, le service acoustique a demandé des maquettages⁵² des pièces d'étanchéité. Jean, chargé d'affaires en charge du projet véhicule à ce moment donné, avait sollicité l'aide de Charles, PCO (qui avait une solide expérience antérieure dans le

service d'aéroacoustique) pour l'accompagner dans la réalisation de ces maquettages. Ces derniers consistaient pour une grande partie en la pose de mousses à des endroits spécifiques des pièces d'étanchéité. Ce sujet a été appelé « **les Mousses** » par le collectif associé à la démarche de l'expérimentation.

Dès septembre 2014, les deux autres PCO (Pilote Composants Organiques) de l'UET « Amont », ont souhaité à leur tours s'engager dans la co-analyse.

4) Nathan, a souhaité travailler sur un sujet autour d'une Section de Finition Standard (SFS⁵³) de la custode⁵⁴. Il s'agissait de donner à voir la difficulté, pour le PCO, à obtenir des réponses précises de la part des fournisseurs, autour des intervalles de tolérances⁵⁵, nécessaires à la construction de la SFS, par l'architecte. Le problème a été appelé « **la SFS Custode** ».

5) Nina, PCO (Pilote Composants Organiques), également, a souhaité mettre au travail un problème autour de la difficile mise en place en usine d'une nouvelle technique d'adhésivage des joints. Cette nouvelle technique devait a priori faciliter le travail des opérateurs sur les lignes de montage et, en plus, rendre plus fiable la pose des joints. Malgré tous les avantages qu'elle semblait représenter, cette solution technique peinait à voir le jour en usine depuis plus de dix ans. Nina suivait le sujet depuis une année et n'avait pas été autorisée par son CUET (Chef d'UET) à assister au déroulement de l'essai industriel à l'usine de Tanger, en Tunisie. Ce problème a été nommé « **le Double adhésivage** ». Il a, par moments, été aussi appelé « **Essai industriel** ».

Il est à noter que nous avons reconstruit a posteriori les formulations et les enjeux contenus dans les sujets du point de vue des professionnels. Au moment où le travail a été engagé autour de chaque problème, il nous a, à chaque fois, été impossible de savoir à l'avance de quoi le problème « était fait » ou pour le dire autrement, quel était *le problème vécu* pour le professionnel, engagé dans les analyses. Le début des analyses en autoconfrontations simples donnait à entrevoir un réseau complexe d'activités, impliquant des acteurs multiples, dans lequel étaient prises les activités des professionnels faisant partie de la démarche. Mettre à part, isoler et nommer le problème vécu par le professionnel a représenté en soi une part importante du travail réalisé dans la phase initiale de l'expérimentation.

Une première présentation des sujets « Bavette », « Joint B4 » et « Mousses » a été faite au deuxième CSL (Comité de Suivi Local) en juillet 2014. Les dialogues qui se sont déployés, au cours de ce CSL (Comité de Suivi Local), ont validé la « représentativité » des situations du milieu de l'ingénierie. Le cadre dialogique mis en place paraissait propice aux dialogues directs entre les professionnels de première ligne et les autres membres du CSL (Comité de Suivi Local).

Suite à cette première validation du CSL (Comité de Suivi Local), il a été acté de débiter, dès la rentrée de septembre 2014, le travail avec la ligne hiérarchique, notamment, CUET (Chef d'UET) et CDS (Chefs De Service), autour des sujets déjà présentés. La perspective de cette mise en discussion, au-delà du collectif d'analyse, a motivé une tentative de « formalisation »⁵⁶ des problèmes analysés. Dans les séances de travail, par la suite, ces formalisations de la reconstitution de l'histoire des problèmes, tels que vécus par les professionnels, avaient été une véritable aide à la mise en récit, en vue de la discussion avec d'autres, autour du sujet. **La complexité de l'organisation de l'ingénierie, la multiplicité des acteurs impliqués, la complexité technique des sujets, le grand nombre d'autres sujets que les techniciens prennent en charge simultanément, l'empan temporaire assez long au cours duquel chaque sujet est traité, puis laissé de côté, puis repris à nouveau, sont quelques-uns des facteurs qui rendent difficile la mise en récit d'un problème vécu dans ce contexte de travail particulier.** Il nous semble aujourd'hui que les reconstitutions historiques autour de chaque sujet de l'expérimentation ont eu pour fonction de palier cette difficulté-là.

Face à la volumétrie et à la complexité du travail d'investigation autour de chaque sujet technique, porté par les membres du collectif associé aux analyses, nous avons fait le choix de ne pas chercher à dresser une liste exhaustive de tous les sujets que le collectif souhaitait voir traiter. Il a été convenu de travailler en profondeur - et nous allions l'apprendre plus tard, sur une durée relativement longue - les sujets déjà identifiés et de voir comment il était possible ou impossible de les faire avancer. Il est à noter que l'objectif des membres du collectif était la résolution des problèmes. Le nôtre était de voir comment les arbitrages anciens et insatisfaisants, du point de vue des « porteurs » du problème, pouvaient être modifiés même si la situation nouvelle n'apportait pas une entière satisfaction.

3.3. Début du travail avec la ligne hiérarchique (oct. 2014-mars 2015).

Suite aux premières discussions avec les collègues du collectif associé aux analyses, les CUET (Chef d'UET) ont été les deuxièmes destinataires de ce travail de formalisation. Nous avons ainsi suivi le chemin habituel de « remontée » des problèmes par les équipes vers les CUET (Chef d'UET), tout en prenant soin de tenter de décaler ces derniers de leur rôle prescriptif et évaluatif habituel.

3.3.1. « On ne peut pas parler à la place de l'architecte » ou la question du collectif porteur du sujet technique.

Les deux LI (Leader Ingénierie), Pierre et Thomas, ont été volontaires pour expérimenter une nouvelle manière de dialoguer avec leurs CUET (Chef d'UET) à partir des sujets « B4 » et « la Bavette », au cours de réunions « mixtes ». L'objectif clinique que nous nous étions fixés était de permettre un dialogue autre entre Pierre, Thomas et les CUET, plaçant les CUET en tant que ressource pour le problème discuté.

L'un des constats notables auxquels nous sommes arrivés, à l'issue de ces réunions « mixtes » entre professionnels de première ligne et ceux en position de hiérarchiques, était le fait que dans les dialogues menés avec d'autres au sujet du problème travaillé, l'activité de professionnels d'autres métiers étaient prise pour *objet*. C'est ainsi que lorsque le sujet du « joint B4 » a été discuté entre LI (Leaders Ingénierie) et CUET (Chefs d'UET), l'activité de l'architecte travaillant sur le projet en question est devenue objet des débats sans que, en son absence, il ait été possible de trancher entre les points de vue que chacun lui prêtait.

Dans la suite de l'expérimentation, tous les problèmes soulevés par les professionnels du collectif associé aux analyses ont été travaillés dans des réunions collectif-CUET. Si ceux, portés par les LI (Leader Ingénierie), n'ont pas été remis en question par les CUET (Chef d'UET) en tant que « sujets » méritant une attention particulière, cela n'a pas été le cas des trois autres « sujets ». Ce point sera abordé ultérieurement.

Par la suite, il a été possible d'engager le dialogue, sous cette même modalité, avec le niveau CDS (Chef de service).

Un seul sujet, porté par le collectif associé aux analyses et travaillé dans le cadre du dispositif dialogique, a gagné l'adhésion de toute la ligne hiérarchique. Il s'agit du problème lié aux effectifs dans les deux UET, appelé « Effectifs ». Ce septième sujet, non technique, a pris une place particulière aux côtés des situations de travail liées, elles, à des nœuds techniques.

3.3.2. « La peau de chagrin des effectifs », un problème porté conjointement par le collectif d'analyse et par la ligne hiérarchique.

Ce septième problème a fait irruption dans le dispositif au début de l'année 2015 alors que nous mettions au travail celui portant sur la « SFS Custode » et le « Double adhésivage ». Les deux LI (Leaders Ingénierie), jusqu'alors très impliqués dans le travail de l'expérimentation, nous ont fait savoir que du fait de l'augmentation considérable de leur charge de travail⁵⁷, ils

n'allaient plus pouvoir continuer le travail initié avec nous. A cette occasion, le collectif faisait plus largement l'analyse d'un « désert » qui se préparait dans le secteur de l'étanchéité, suite aux deux départs passés qui n'avaient pas donné lieu à des embauches et de deux autres départs à venir. Le collectif, initialement composé de huit professionnels allait, en fin 2015, n'en compter plus que quatre. Il a alors été décidé au sein du groupe de traiter ce problème comme un « sujet » technique et d'organiser une réunion de travail avec la ligne hiérarchique.

Le problème « **Effectifs** » a été travaillé dans les différentes instances du dispositif avec les trois niveaux hiérarchiques du collectif d'analyse. Il a, par la suite, été mis à l'ordre du jour du cinquième CSL (Comité de Suivi Local) en juin 2015. A la suite de ce comité, quatre embauches, initialement planifiées pour l'année suivante, ont été autorisées par anticipation par la DRH France.

Au cours du travail avec la ligne hiérarchique autour du problème « Effectifs », quatre constats nous semblent importants à mentionner. Si, dans ce qui suivra, nous attribuons chacun de ces constats à un niveau hiérarchique particulier, c'est parce que c'est ainsi qu'ils se sont réalisés dans ce cas précis. Il nous semble, néanmoins, que ces constats peuvent être valables pour chacun des différents niveaux hiérarchiques.

Tout d'abord, *le débordement des professionnels*. En effet, il est arrivé que du fait des multiples problèmes dont ils ont la charge pour leur périmètre technique propre, certains problèmes, pourtant déjà repérés, vont « passer à la trappe » et ne seront à nouveau identifiés comme tels que plus tard et, en général, avec des conséquences amplifiées. La performance de l'entreprise s'en trouve ainsi dégradée.

Ensuite, il nous faut noter le *sentiment de solitude* du CUET qui avait commencé à « réclamer » le remplacement du CTL (Central Technical Leader) vingt-trois mois avant le départ en retraite de ce dernier. Cette demande avait été portée devant de multiples instances de décisions sans que cette embauche n'ait pu se concrétiser à temps pour une possible transmission entre ancien et nouveau CTL (Central Technical Leader). A la longue, la lassitude a fini par désarmer ses tentatives, avant que le problème ne soit traité dans le cadre de l'expérimentation. Ainsi, en tant que porteur du problème, ce CUET (Chef d'UET), se trouvait lassé. En tant que hiérarchique, porteur de ce problème, par procuration, il se trouvait isolé.

Le troisième constat qu'il nous paraît important de reporter ici, et qui agit simultanément, est *la contradiction dans laquelle sont pris les hiérarchiques* à propos de sujets anciens de ce type. Ils se trouvent placés devant un dilemme : continuer à alerter, relancer, « *revenir à la charge* »

auprès de leurs propres supérieurs hiérarchiques ou responsables fonctionnels (en l'occurrence, RH) autour de ces sujets, peut les emmener à être vus comme des « *empêcheurs de tourner en rond* », des « *poils à gratter* ». Ceci contraste fortement avec le genre de métier du milieu ingénieur et peut ainsi porter préjudice à l'avancement de leurs carrières. Ces cadres sont ainsi pris dans un conflit de critères que nous pouvons la formuler ainsi : faire avancer le problème au risque de porter préjudice à l'avancement de leur carrière ou le taire par loyauté envers la hiérarchie et éviter ainsi un potentiel conflit. Entrer en conflit (même indirectement et poliment) avec sa hiérarchie ou le métier RH, tous deux décideurs de la carrière des cadres, apparaît comme un chemin difficile, voire impossible pour les hiérarchiques.

Il est également apparu dans le travail autour de ce problème que *les arbitrages ne se font pas au bon endroit*. Les responsables hiérarchiques se trouvent mis en difficulté, lorsqu'ils sont amenés à trancher, à prendre une décision, sur des sujets sur lesquels ils n'ont pas de point de vue affirmé et construit. Ils ne voient pas les incidences potentielles sur le terrain de cette prise de décision ou de son report. Pourtant, l'organisation ordinaire leur confère le droit, voire l'obligation, de décider, de par leur position au sein de l'entreprise. Ainsi un responsable nous disait ne pas savoir s'il était stratégique pour l'entreprise ou non d'embaucher un Expert Leader Etanchéité.

Ces quatre mécanismes (le débordement et la lassitude des professionnels « porteurs » de sujets, l'isolement de la ligne hiérarchique, l'« alignement » loyal envers la hiérarchie et l'existence d'« angles morts » des décideurs) agissent souvent simultanément à plusieurs niveaux et laissent bien souvent en dehors des ordres du jour et des plans d'actions des instances de décisions officielles des problèmes vécus par certains comme importants, intenable et profondément insatisfaisants. Au plan technique, ces problèmes rejoignent ainsi ce que les professionnels appellent le « tas de sable » des problèmes qui auraient dû, pour le bon déroulement de l'activité, être déjà résolus. Mais ne l'étant pas, ces problèmes vont inévitablement resurgir avant le jalon suivant ou dans un projet futur. La performance de l'entreprise s'en trouve atteinte puisqu'avant le transfert du projet véhicule à l'usine, des moyens importants sont déployés afin d'absorber la charge de travail et résoudre dans l'urgence, en « mode pompier » ce « tas de sable » de problèmes. Au plan subjectif, parmi les professionnels de première ligne (mais parfois aussi dans les rangs de la ligne hiérarchique), le sentiment d'un travail « ni fait ni à faire », renforcé par une haute exigence « générique »

d'efficacité (propre aux métiers de l'automobile) et par une incapacité d'influer sur le cours des choses, amènent au développement d'un ressentiment diffus envers l'entreprise. Ce ressentiment se réalise alors et se nourrit dans des dialogues intérieurs amères ou dans des discussions stériles entre collègues «entre deux portes». Alors qu'un cadre dialogique approprié, permettrait d'orienter l'énergie subjective - ainsi gaspillée dans des dialogues fabriquant du ressentiment -, vers la construction d'un arbitrage plus favorable. Certains nous ont dit «*jouer à faire le con*» parfois, continuer à aller dans le mur, juste pour démontrer avoir eu raison. Cette réalisation paraît a priori absurde, car contre productive pour l'entreprise et étant une maigre récompense d'une fierté professionnelle en recherche d'efficacité vitale. Néanmoins, au plan subjectif, c'est certainement une réalisation nécessaire qui permet de se défendre de ce qui fait mal : le heurt d'une profonde conviction et d'un engagement fort, contre une impossibilité structurelle. Ainsi, à terme, c'est la santé des professionnels qui risque de s'en trouver entamée et la performance réelle de l'entreprise, atteinte. C'est ce fonctionnement, ce processus de fabrication du ressentiment, que le dispositif DQT (Dialogue sur la Qualité du Travail) à construire, allait chercher à modifier.

Si le sujet des « Effectifs » a fait l'unanimité entre la base et la ligne hiérarchique pour être discuté et traité en CSL (Comité de Suivi Local), cela n'a pas toujours été le cas pour les autres sujets travaillés dans le cadre de l'expérimentation.

3.3.3. Les critères d'éligibilité d'un problème de travail au dispositif dialogique.

La question de l'« éligibilité » des sujets au dispositif DQT s'est posée, pour certains sujets, très tôt dans l'expérimentation.

A titre d'exemple, le sujet des « Mousses », porté par Charles et Jean a, dès le début du travail au sein du collectif d'analyse, fait ressortir le fait que pour autrui il n'y avait pas d'évidence qu'un sujet en est réellement un. Sa mise en discussion a été laborieuse, nous avons dû nous y reprendre à plusieurs reprises afin d'amener leurs collègues à discuter du problème avec eux. Ceci nous a menée au constat qu'autrui (en l'occurrence, les collègues) ne voit spontanément ni l'objet (ce dont il s'agit), ni le problème qu'il contient pour le professionnel qui le porte. Comme cela a été précédemment explicité, le nombre important et la diversité des sujets suivis par chaque professionnel, l'espacement dans le temps de leurs interventions sur chaque sujet, la précipitation dans le traitement des problèmes entre chaque jalon, etc., rendent difficile la mise en récit du problème. A ceci s'ajoute la solitude de chaque professionnel dans le traitement de ses tâches et activités. Les autres collègues n'étant pas forcément affectés, par le problème

soulevé, dans leurs propres activités quotidiennes, ils ne considèrent pas le problème comme tel. Ce constat a eu des implications méthodologiques importantes dans la conduite de l'expérimentation et dans la construction du dispositif. L'analyse des problèmes a demandé de nombreuses réunions : dans le groupe initial, avec l'amont et/ou le développement étanchéité, avec l'architecture, avec la ligne hiérarchique, avec la tôlerie, etc.. Cette succession de réunions, en présence de destinataires différents, s'est avérée être une condition pour que les problèmes vécus par chaque spécialiste se structurent, s'éclaircissent et puissent devenir effectivement des objets de dialogue avec d'autres. Ce passage de « problème vécu » (diffus) vers « objet de dialogue » avec d'autres (dicible) n'a rien de spontané dans le fonctionnement ordinaire de l'entreprise et doit être fortement soutenu, voire contraint, par le dispositif. La nécessité d'*une fonction de contrainte au dialogue* du futur dispositif, qui s'est dessinée à cet endroit, allait venir infléchir une tendance « naturelle » - peut-être même « générique » dans l'entreprise - qui est de traiter en très peu de temps de nombreux problèmes.

Au-delà du collectif de professionnels de premier niveau, cette question de la « légitimité » des sujets ou de leur « éligibilité » (terme utilisé plus tard dans les comités de suivi locaux) a traversé tous les niveaux hiérarchiques impliqués dans le dispositif. Dans certains cas, les arguments avancés par les techniciens se trouvaient confrontés à des décisions unilatérales des CUET (Chef d'UET). A titre d'exemple, le problème soulevé par les techniciens se trouvait ne « pas être un sujet » ou ne pas « être la priorité » pour les responsables hiérarchiques. Il nous a alors fallu peser de tout le poids de l'expérimentation pour que le travail sur les problèmes portés par les techniciens puisse trouver une suite dans ce cadre particulier.

L'expérience faite dans ces dialogues entre collectif et CUET laissait entrevoir, d'une part, la nécessaire légitimité des « garants » du cadre dialogique dans un éventuel déploiement du dispositif dans la phase post-expérimentale, sans les intervenants du CNAM, afin que ces problèmes ne puissent être refermés, par le simple jeu des relations de subordination. D'autre part, la question de l'éligibilité des sujets au dispositif DQT (Dialogue sur la Qualité du Travail), la définition des critères qui définissait cette éligibilité, devenait de plus en plus prégnante.

Cette question, pourtant primordiale, de l'« éligibilité » des sujets n'a pas pu être arbitrée avant l'arrêt de l'expérimentation dans la période qui a suivi le CSN (Comité de Suivi National) d'octobre 2016. En effet, des critères qui définissent au mieux quels problèmes peuvent intégrer le dispositif n'ont pas pu être stabilisés. Dans le dispositif version « industrielle », déployé à partir du dernier trimestre de 2016, la ligne hiérarchique appréciait elle-même les

sujets qui étaient éligibles au dispositif à partir, par exemple, de critères de « transversalité ». Pour les professionnels de première ligne, un sujet était éligible au dispositif lorsque par deux fois il aurait été traité de manière insatisfaisante par la ligne hiérarchique ou par des services « compétents », du point de vue de l'organisation telle qu'elle existe. Du point de vue du CNAM, c'étaient des problèmes susceptibles de porter atteinte à la santé et à la performance de l'entreprise.

3.4. Organiser et tenir un dialogue sur les conflits de critères à partir des sujets techniques pour éviter que les problèmes identifiés ne repartent « dans le tas de sable » (avr. 2015 - nov. 2015).

A ce stade de l'expérimentation, aux alentours du quatrième CSL (Comité de Suivi Local) qui s'est tenu en mars 2015, quatre des six sujets (« B4/V3P », « Mousses », « Effectifs » et « Double adhésivage ») avaient été présentés dans cette instance. Le sujet « SFS Custode » avait été mis au travail au sein du groupe étanchéité. Le travail autour du sujet de la « Bavette » avait été suspendu en raison de la charge de travail de Thomas. La question de comment poursuivre le travail autour des problèmes se présentait, pour les techniciens et pour nous, intervenants, avec une difficulté accrue. Et ceci, en lien avec deux phénomènes actifs et fortement opérants dans l'intervention. D'une part, les évolutions très fréquentes des organigrammes et de l'autre, l'isolement des « porteurs » des sujets rendaient, tous deux, difficile l'avancement des problèmes.

3.4.1. En présence d'une ligne hiérarchique renouvelée.

Ainsi, au cours de la première année de l'expérimentation, nous avons vécu de l'intérieur de nombreux changements dans la ligne hiérarchique⁵⁸ ainsi que la disparition de la DE-VE (Direction des Équipements et Mécanismes)⁵⁹.

La volatilité de la ligne hiérarchique n'a pas été sans poser de problèmes dans le travail de construction du dispositif dialogique. La succession de responsables hiérarchiques a, d'une part, nécessité de nombreuses réunions de « tuilage » afin de présenter l'histoire de la démarche engagée (à cette époque depuis 18 mois) avant leur arrivée en poste ainsi que son actualité. Elle posait, d'autre part, un problème clinique majeur : ces responsables hiérarchiques n'avaient pas vécu par eux-mêmes les contradictions mises au travail dans le cadre du dispositif et n'avaient pas participé à dépasser les difficultés que le fonctionnement en place organisait.

Au plan de l'avancement des problèmes, il avait été décidé dans le collectif d'analyse de suspendre le travail engagé par les LI (Leader Ingénierie), le temps que le sujet « Effectifs » avance suffisamment pour leur dégager des disponibilités à l'arrivée éventuelle de nouveaux collègues de travail. Le problème « Mousses » se trouvait, encore une fois, dans une impasse. Nous voyions ainsi les problèmes identifiés « marronner », pour reprendre les mots des techniciens, et de nouveaux problèmes venir se rajouter aux situations sans que nous ne sachions vers où porter les problèmes pour qu'ils soient arbitrés autrement. La nécessité d'une fonction d'« aiguilleur du ciel » pour les problèmes, portés par les techniciens, émergeait à ce moment (nous traiterons ce point plus loin). Autrement dit, une fois que les porteurs du sujet avaient réalisé le travail d'analyse du problème de plusieurs points de vue, après avoir pu se confronter à partir de plusieurs vécus autour du problème, encore fallait-il savoir qui ou quelle instance pouvait être mise à contribution sur le problème afin d'obtenir un arbitrage plus satisfaisant.

La nouvelle ligne hiérarchique a ainsi rejoint le dispositif autour du problème « Effectifs ». Au plan du dispositif, c'est autour de cette question de la fonction d'« aiguilleur du ciel » que le travail s'est engagé avec elle.

Avec la prise de fonction de la nouvelle ligne hiérarchique, la question de cette nouvelle fonction d'« aiguilleur » de problèmes avait ainsi été mise en suspens jusqu'en janvier 2016, date à partir de laquelle nous allions expérimenter la mise en place, les possibilités et les impossibilités auxquelles cette nouvelle fonction allait devoir faire face. Nous reviendrons sur ce point plus bas.

Le dernier trimestre de l'année 2015 allait être consacré, sur un plan clinique, à la question du collectif du travail tel qu'il pouvait être mobilisé dans ce milieu de la conception.

3.4.2. Un collectif « porteur » du problème est-il possible ?

Comme nous l'avons déjà vu plus haut, l'une des particularités de l'organisation du travail à l'ingénierie, est l'extrême individualisation des tâches et des activités des professionnels. Cette individualisation très poussée des activités, avait pour conséquence le fait que ce qui était considéré comme étant **un problème pour certains, ne l'était pas spontanément pour les autres** membres de l'équipe. Ceci avait eu pour conséquence, sur un plan clinique, d'un important travail de « mise en commun » des sujets, portés initialement par chaque professionnel, à la recherche de ressources collectives susceptibles de sortir chacun du face-à-face difficile avec « son » problème. Nous avons d'abord exploré l'existence de ces ressources

au sein du métier étanchéité, ensuite, plus largement, au sein de l'entreprise et, enfin, au-delà des contours de celle-ci.

- **A l'intérieur du collectif d'analyse?**

A l'issue des séances de travail en autoconfrontations croisées autour de chaque situation de travail, des montages vidéos, préalablement validés par le professionnel porteur initial, ont été projetés et mis en discussion au sein du collectif associé aux analyses de l'expérimentation. Ces mises en discussion des « sujets » au sein du groupe, ont été révélatrices de trois effets de l'organisation du travail au sein de l'ingénierie.

Tout d'abord, nous avons pu observer que (1) les techniciens et les techniciennes ont rarement été confrontés aux mêmes problèmes que leurs collègues. Ainsi, amener le groupe à discuter des différentes manières de faire dans une situation précise, se heurte à ce que nous pouvons appeler une *fragilité générique*. Pour le dire autrement, les collègues n'ayant pas été confrontés au problème en question, il est impossible de les mettre d'emblée en position de ressources pour celui ou celle qui agit dans la situation. Ensuite, (2) la complexité des tâches et activités de chacun, enchâssées dans un réseau complexe de tâches et activités d'autres acteurs, nécessite un travail de contextualisation du « sujet », donnant à voir ce dans quoi chaque professionnel était pris. Et enfin, (3) la multiplicité et la diversité des problèmes, à la résolution desquels travaillent ces professionnels, ont tendance à balayer les « sujets » de l'expérimentation en les amalgamant dans la masse des autres problèmes à traiter pour chacun. Ainsi, tenter de comprendre le problème dans lequel est pris le collègue, signifie d'accepter de se pencher sur des questions qui, jusqu'alors, ne s'étaient pas posées pour soi, d'accepter de se pencher sur un problème nouveau.

Ces mises en discussion, dépourvues de *vécu commun*, ont ainsi tendance à développer, d'une part, un discours évaluatif sur l'action du collègue et, d'autre part, un discours sur « le non respect des processus »⁶⁰. Il nous a ainsi fallu peser fort, dans les discussions lors de ces mises en commun des situations de travail, afin de contrer ces tendances « naturelles » du cours des dialogues et amener chacun à dire comment il aurait fait dans cette situation précise.

C'est après une année de travail au sein du collectif que les problèmes portés par chacun individuellement sont devenus *un peu le problème des autres*⁶¹.

Nous faisons aujourd'hui l'hypothèse que c'est le vécu commun, construit dans les discussions autour des « sujets », qui a rendu possible la mobilisation des ressources collectives pour faire face au problème initial.

Cette difficulté clinique de mobiliser les ressources collectives, pour étayer l'action de chacun en situation, nous a dressés devant la question de l'existence et des contours du collectif. A priori, à l'ingénierie, du fait de l'individualisation des tâches et des activités, les collègues de l'équipe, telle que définie par l'organisation du travail, ou du métier, en tant que périmètre technique en charge de certaines fonctions des véhicules, ne peuvent que très rarement être ressource pour faire avancer le problème. L'équipe, constituée par les membres de l'UET ou d'un même métier, ne coïncide pas avec le collectif au sens d'un groupe de professionnels qui peuvent s'attaquer ensemble à des problèmes d'organisation du travail. Et si, comme nous l'avions évoqué plus haut, le ciment de ce collectif est le *vécu* en lien avec le problème, alors c'est la présence ou l'absence de *vécu subjectif en lien avec le problème*, qui allait nous guider pour répondre à la question : « Où est le collectif de travail? ».

- **Au sein de l'entreprise?**

Dès les premières analyses, en autoconfrontations simples et en autoconfrontations croisées, la complexité du réseau d'interlocuteurs des professionnels associés aux analyses a, d'abord, été un frein à la compréhension des contradictions dans lesquelles ils étaient pris. Le travail d'explicitation, conduit autour de cette complexité du travail quotidien, nous a amenés rapidement à associer au collectif de base des professionnels d'autres métiers. Sur un plan clinique, nous avons suivi la piste suivante : lorsqu'un professionnel absent, ou son action, devenait « objet » des débats, nous l'invitions afin de mettre en discussion le point de vue, qui s'était cristallisé au sein du groupe, en son absence, avec son propre point de vue.

C'est ainsi que suite aux premières analyses en autoconfrontations croisées mais aussi en réunion avec la ligne hiérarchique, un architecte, en charge de la face latérale du véhicule, a été associé aux analyses initialement menées par le professionnel porteur du « sujet » « joint B4 ».

La participation de l'architecte a eu pour effet de déplacer le débat vers d'autres objets en lien avec le problème initial. Le constat initial d'un retard de livraison de pièces de joints a été déplacé vers celui d'un défaut de construction⁶² du planning général de l'ingénierie, V3P (Value up, Product, Process, Program).

Les vécus subjectifs de Pierre et de l'architecte, en lien avec la situation dysfonctionnante, se sont révélés, par la suite, être une ressource vive pour tracer la voie vers un nouvel arbitrage futur. Et cela, de deux manières. D'une part, lorsque Pierre et l'architecte se trouvaient être d'accord, ils pouvaient ainsi s'opposer avec force à un nouvel arbitrage « par le bas »⁶³. D'autre part, lorsque leurs vécus organisaient un désaccord vif entre Pierre et l'architecte⁶⁴, ceci nous a

amenés à élargir le périmètre du collectif *ad hoc*. Dans ce cas précis, nous avons travaillé, dans le cadre du dispositif, avec deux autres collègues de la direction de la DE-VB (Direction Engineering Vehicle Body – Direction Ingénierie Caisse Véhicule)⁶⁵, communément appelés les « tôliers ».

Dans les sessions de travail, menées avec ces deux professionnels, il s'est avéré qu'en l'état, le problème « V3P » de l'étanchéité n'en était pas vraiment un pour eux. En effet, ils n'étaient pas affectés, dans leur activité quotidienne, par ce qui était vécu comme un dysfonctionnement par Pierre et l'architecte. De ce fait, ils ne pouvaient pas rejoindre le groupe en tant que « porteurs » du problème « V3P » au sein du collectif *ad hoc*⁶⁶.

Autour du problème « Mousses », le collectif *ad hoc* a fonctionné. En effet, c'est en travaillant avec l'acousticien, sur la difficulté d'obtenir auprès de l'usine des véhicules pour réaliser les essais, que de nouveaux arguments ont pu être trouvés et ont permis d'obtenir gain de cause.

Il nous semble important de souligner ici une différence qui nous paraît majeure entre ceux que nous avons appelés les « porteurs » de sujets techniques et celles et ceux qui sont considérés comme étant compétents, du point de vue de l'entreprise, sur les sujets techniques. C'est d'ailleurs la règle dans les métiers de l'ingénierie : l'organisation, la répartition du travail est telle que celles et ceux qui « subissent » un dysfonctionnement ou un problème ne sont que très rarement chargés de travailler à sa neutralisation⁶⁷. Un nouvel arbitrage ainsi fabriqué, loin des contraintes du travail au quotidien, ignore ces dernières, produisant ainsi plus une désorganisation qu'une nouvelle organisation. De manière assez contre-intuitive, pour l'ingénierie, notre démarche cherchait à faire prendre en compte ces contraintes du travail quotidien, dans l'élaboration des nouveaux arbitrages. Et la méthode, pour y parvenir, consistait à rendre actrices et acteurs des nouveaux arbitrages ceux et celles qui subissaient, dans leur travail quotidien, les problèmes ou les dysfonctionnements, qui en avaient, de ce fait, un vécu concret et subjectif et qui pouvaient, par conséquent, en devenir une ressource véritable.

- **Au-delà de l'entreprise?**

C'est en suivant le fil des analyses et les tentatives d'argumentation, développées par les porteurs du sujet « V3P », que les contours du collectif *ad hoc* ont été élargies au-delà du périmètre de l'entreprise.

Dans le cours des analyses successives autour du problème, s'est révélée la nécessité de pouvoir mobiliser dans les dialogues et avec une grande précision, les contraintes qui pèsent sur l'activité de numérisation des zones de moulage. Or, Pierre, dans son métier actuel, ne pratique

plus lui-même, et depuis un moment, la numérisation des pièces d'étanchéité. Cette activité était réalisée par des numérisateurs, au sein des entreprises fournisseurs.

Au cours de l'expérimentation, nous avons pu ainsi mener des analyses, sur le problème « V3P » avec deux numérisateurs de deux entreprises fournisseurs différentes⁶⁸.

En conclusion, dans l'ingénierie, la question de l'existence du collectif de travail se pose de manière originale. Ses contours n'épousent pas forcément ceux des équipes de travail officielles et dépassent *a fortiori* les limites des différentes directions existantes au sein de l'entreprise. Le collectif se trouve ainsi forcément hétérogène, traversé par des rapports hiérarchiques qu'entretiennent les fonctions et les métiers au sein de l'entreprise. Mais en plus, ce collectif est traversé par des rapports commerciaux ou de concurrence lorsque des « porteurs » du problème se trouvent localisés chez les entreprises fournisseurs ou prestataires. Nous pouvons parler d'une véritable *dialogie* entre le collectif et le problème. **Si au départ c'est le problème qui dessine le contour du collectif, en retour, ce dernier contribue à redéfinir le problème. Et, par un mouvement de balancier, la nouvelle définition du problème redéfinit le collectif.**

L'unique constante que nous avons pu observer dans ces dialogies entre problèmes et collectifs est la condition à laquelle doivent répondre les « porteurs » potentiels. C'est d'être affectés dans leur travail quotidien par le problème, d'en vivre ou d'en avoir vécu les effets. C'est à cette condition et seulement ainsi que peut être initié un véritable travail autour de questions d'organisation de travail de ceux qui font face aux problèmes dans leurs activités ordinaires de travail. Et, par ricochet, c'est ainsi que la solitude de chacun face au problème peut être repoussée et céder la place à une prise en main partagée du dysfonctionnement et de l'avènement des conditions de son possible recul.

3.5. Les possibilités d'une évaluation divergente des nouveaux arbitrages ou la possibilité de dire « non » à des arbitrages faibles. (nov. 2015 – oct. 2016).

Ainsi, suite au sixième CSL (Comité de Suivi Local) qui s'est tenu à la fin novembre 2015, allait s'ouvrir une période importante dans le déroulement de cette expérimentation au Technocentre. Tous les « sujets » analysés par les participants au collectif d'analyse avaient été présentés au moins une fois dans cette instance. Deux professionnels allaient quitter le secteur de l'expérimentation, dont un qui quittait l'entreprise. Des embauches pour le secteur étaient prévues depuis le cinquième CSL (Comité de Suivi Local) de juin 2015 mais l'arrivée effective

des nouveaux embauchés se faisait à un rythme extrêmement lent du point de vue des étancheurs confrontés à l'urgence des problèmes concrets. Si ces nouveaux collègues allaient bientôt venir soulager les professionnels historiques de l'expérimentation en assumant une part de la charge de travail quotidien, ils n'avaient pas pour vocation d'intégrer le collectif participant aux analyses avec nous. Le collectif « historique » était ainsi réduit à quatre professionnels. En revanche, au plan des problèmes pris en compte par l'expérimentation, de nouvelles possibilités s'ouvraient. Le moment était venu de tenter la mobilisation plus large du collectif *ad hoc*, sur le sujet « V3P », avec l'intégration dans le dispositif de deux collègues du secteur de la tôlerie. Nous avons déjà exposé de manière très résumée ce travail plus haut. Simultanément à ce travail avec les professionnels de la tôlerie, le sixième CSL (Comité de Suivi Local) allait faire ressortir la nécessité d'aller vers une structuration plus nette du dispositif à partir des expériences vécues autour des six sujets suivis et analysés. Cette structuration du dispositif allait passer par une tentative de déploiement et d'institutionnalisation de la fonction d'« aiguilleur » des sujets (question que nous avons laissée ouverte précédemment), par celle de la place des « porteurs » initiaux des sujets dans ce fonctionnement et par la question de la fonction du CSL (Comité de Suivi Local) et de son devenir.

3.5.1. Le Coordinateur Dialogue sur la Qualité du Travail (DQT).

Comme ceci a été précédemment noté, une fois que les sujets avaient été suffisamment travaillés, éclaircis, mis en mots, formalisés, il s'est avéré nécessaire d'enrichir le dispositif dialogique par une nouvelle fonction d'« aiguilleur » des sujets vers des instances existantes ou à créer, instances qui seraient susceptibles d'arbitrer les problèmes qui peinent à être résolus par l'organisation ordinaire. Cette fonction allait venir palier la **complexité organisationnelle** propre aux activités de conception qui se rajoutait à la volatilité de la ligne hiérarchique et à la situation d'isolement des « porteurs » des sujets.

Sans cette nouvelle fonction, nous avons pu l'éprouver pendant la période d'analyses des « sujets » de l'expérimentation, le risque était que les problèmes ne stagnent au niveau des techniciens sans réussir à mettre véritablement au travail l'organisation elle-même.

Ainsi, quatre Coordinateurs⁶⁹ DQT (Dialogue sur la Qualité du Travail) ont pris place dans le dispositif entre janvier et novembre 2016. Une première personne, initialement invitée à prendre part aux analyses du collectif *ad hoc* autour du problème « Mousses »⁷⁰, s'est finalement trouvée à endosser la fonction d'« aiguilleur du sujet ». Afin de doter les autres

problèmes techniques de l'expérimentation de cette même fonction, trois autres tentatives ont été réalisées en ce sens. Un deuxième coordinateur avait été repéré et sollicité par les techniciens pour travailler sur le problème « V3P ». Suite à son refus d'intégrer le dispositif, c'est le CDS (Chef de service) qui a proposé un troisième candidat, approuvé par le collectif. Ce troisième coordinateur a intégré le dispositif durant trois mois. A la suite de son départ, c'est le N+3 qui a suggéré la nomination d'un autre professionnel, cette fois-ci, interne à la direction. Approuvé, lui aussi, par le collectif associé aux analyses, il a intégré le dispositif pour six mois, jusqu'à la tenue du troisième et dernier CSN (Comité de suivi national) en octobre 2016.

L'analyse a posteriori des tentatives d'actions, des renoncements, des difficultés, des impasses et des départs de ces quatre Coordinateurs ont permis de définir plus précisément le dispositif à plusieurs niveaux en révélant des contrastes forts entre les manières de faire génériques de traitement des problèmes et le fonctionnement proposé par le dispositif dialogique expérimenté. Ceci nous amène à ouvrir la question de la pertinence d'un tel dispositif dans le milieu professionnel de la conception.

Tout d'abord, la prescription générique de ce milieu professionnel est de *fabriquer rapidement des solutions aux problèmes rencontrés* alors que le dispositif *n'est pas directement tourné* vers la recherche d'une solution au problème posé. Dans le cadre du dispositif, l'obtention d'un nouvel arbitrage est visée *in fine*. Mais la méthode pour y arriver est indirecte. Elle est conditionnée par l'organisation méthodique d'un dialogue permettant la confrontation de points de vue contrastés. Or, cette organisation demande méthode, temps et persévérance. Nous l'avons vu plus haut, lorsque les sujets ont été longtemps refoulés, ignorés, mis « sous le tapis », les premiers arguments énoncés n'en sont pas. C'est sous forme de plaintes, de réprimandes et de critiques vis-à-vis de l'organisation, de sa direction, de la ligne hiérarchique, des collègues parfois, que le point de vue individuel se réalise d'abord. Alors que, nous avons pu le constater, à de nombreuses reprises dans le cadre de l'expérimentation, **c'est dans le dialogue avec d'autres, concernés par le problème, en centrant le dialogue sur le conflit vécu par chacun en lien avec le sujet, que les premiers arguments arrivent ancrés dans des éléments techniques historiques du métier** (Kostulski, 2011) . Et ce n'est qu'alors que de nouvelles possibilités d'action se dessinent pour les porteurs des sujets. De ce fait, la place du coordinateur serait plutôt celle d'un « organisateur » du dialogue que d'un porteur de solutions, contrairement aux habitudes de ce milieu professionnel. Par exemple, le sentiment d'impossibilité d'agir lui-même directement sur la situation des techniciens a été insupportable pour l'un des coordinateurs, formé à des méthodes managériales lui enjoignant de servir

d'« éclaireur »⁷¹, de montrer le chemin et la solution au problème. De même, pour la coordinatrice DQT (Dialogue sur la Qualité du Travail) qui a réussi à transgresser, en quelque sorte, les attendus historiques de son métier d'ingénieur, en tentant d'organiser dans le cadre du dispositif clinique le dialogue, restait au fond un sentiment de « ne pas avoir fait grand-chose ». Ainsi, tenir le cadre symbolique de réalisation des dialogues, tant nécessaire à la qualité des compromis, apparaissait comme un travail invisible, impalpable, de la « psychopapouille » - pour reprendre ses propres mots -, qui pouvait s'avérer mal considéré dans un milieu professionnel, tourné vers une efficacité immédiate et perceptible aux effets prévisibles et objectivables.

Ensuite, le dispositif a été fabriqué pour prendre en charge des problèmes anciens que les professionnels eux-mêmes et la ligne hiérarchique avaient déjà tenté de résoudre parfois à de nombreuses reprises, dans le cadre du fonctionnement ordinaire. Devenus ainsi de véritables « arlésiennes », de « vieux serpents de mer », ces problèmes anciens peuvent apparaître comme des « *puits sans fin* », aux yeux de professionnels issus de la culture ingénierie. C'est ainsi, en tout cas, que les a qualifiés un coordinateur qui se disait lui-même « cartésien » au sens où il avait besoin de voir l'issue, la solution au problème, pour continuer à avancer dans la démarche.

Une autre particularité est également apparue : celle du destinataire, ou de l'adresse, du travail réalisé par un coordinateur « mandaté » initialement par la hiérarchie. De ce que nous avons pu observer, pendant cette période, le « mandant » premier, c'est-à-dire, la hiérarchie, est restée le principal destinataire de ce travail. Nous pouvons ainsi dire que malgré l'« approbation » du coordinateur par le collectif, le mandat initial lui ayant été donné par la ligne hiérarchique, cette dernière reste principale destinataire du travail réalisé.

Un quatrième point, celui-ci de méthode, nous paraît important à souligner. C'est une autre facette du genre professionnel, ou de ce que l'on appelle communément la culture d'ingénieurs, qui s'est révélée au cours de la démarche de l'un des coordinateurs. Il s'agit de la forte *responsabilité individuelle* dans l'avancement des problèmes. La méthode de travail initialement proposée était de chercher à identifier et à faire discuter ensemble ce que nous avons appelé un collectif *ad hoc* (pour rappel, des professionnels affectés dans leur activité quotidienne par le problème). La démarche est lourde à conduire, nous avons pu nous-mêmes l'éprouver, du fait des plannings de chacun qui compliquent l'organisation de réunions à plusieurs participants. Pour contourner cette difficulté, l'un des coordinateurs avait pris parti pour une méthode par « interviews » individuelles dont il se chargeait de faire la synthèse des

problèmes et des solutions envisagées individuellement. Dans le déroulement de l'expérimentation, cette synthèse initiale nous est apparue comme étant un bon instrument pour faire dialoguer les différents porteurs du sujet. Elle serait, de ce fait, plus *un moyen* du dialogue qu'*un résultat*, un « livrable », à adresser en l'état à des tiers, notamment, la hiérarchie. De plus, durant la période des « interviews », nous avons vu se développer un sentiment de « décrochage », chez les porteurs initiaux, du sujet et de son devenir. En résumé, *l'organisation du dialogue sur les conflits de critères, ancré dans un vécu subjectif*, apparaît être le poids de lestage incontournable dans la recherche d'arbitrages nouveaux. En faire l'économie, serait céder à une fuite vers une recherche de solution qui ne tiendrait pas à l'épreuve du réel du travail car déconnectée de l'expérience de celles et ceux qui ont vécu le problème et qui ont les ressources et les arguments pour en esquisser le chemin de sortie.

Pour nous résumer, le dispositif, et notamment ce que les coordinateurs auraient eu à faire pour le faire vivre, apparaissait comme allant à *l'encontre des attendus historiques du métier d'ingénieurs*. Dès lors, il se pose pour nous aujourd'hui la question de savoir si un dispositif, tel que l'expérimentation l'avait mis en exergue, était possible dans le milieu de l'ingénierie puisqu'il nécessitait de pouvoir, pour un temps, se garder de recourir à une solution pourtant historiquement prescrite par le genre professionnel. De fait, pressentir, anticiper les effets d'un tel dispositif était en pratique impossible au moment-même de sa mise en place.⁷²

3.5.2. Le binôme : porteur·s du sujet / Coordinateur, un effet « cliquet » contre le retour des problèmes dans « le tas de sable » ?

Ci-dessus nous avons donné à voir le rôle joué par les coordinateurs DQT (Dialogue sur la Qualité du Travail) dans le dispositif dialogique et les difficultés auxquelles ils se sont heurtés eu égard à leur culture, leur genre professionnel, dans une conflictualité vivante avec la tâche et la méthode assignées par le dispositif. D'emblée, leurs actions étaient tournées vers une recherche de solution, doublée d'une exigence de rapidité de son identification. Ces particularités de la culture ingénieure les ont amenés, bien souvent, à identifier eux-mêmes des solutions laissant de côtés les ressources tapies dans le vécu professionnel des porteurs des « sujets ».

Or, nous avons pu le constater à de multiples occasions, que ce sont les porteurs du problème qui sont le plus à même d'imaginer, dans le dialogue avec d'autres professionnels concernés, des pistes perspicaces pour une sortie durable de la situation problématique. Mais aussi, que si ces porteurs disparaissent, leur vécu, matière première indispensable à la construction de toute

solution potentielle, manquerait pour opérer une sélection sans concession dans les solutions imaginées. Dans ce qui suit, nous allons étayer ce point de vue en regardant de près les développements qui ont eu lieu lorsque des porteurs de « sujets » ont été amenés à quitter le dispositif de l'expérimentation.

- **Des « sujets » sans sujet**

Trois professionnels de première ligne, qui avait initié un travail sur un « sujet » technique dans le cadre de l'expérimentation, ont quitté le dispositif. En premier lieu, il s'agissait du départ en retraite du CTL (Central Technical Leader), travaillant sur le « sujet » « Lécheur 98 ». Ensuite, la technicienne travaillant sur le sujet « Double adhésivage » avait demandé et obtenu une mutation professionnelle dans une autre direction du Technocentre. Enfin, un jeune technicien qui avait souhaité mettre au travail le problème « SFS Custode » a quitté l'entreprise. Au cours du travail accompli sur ces trois problèmes, ni la question de la fonction de coordinateur DQT (Dialogue sur la Qualité du Travail) ni celle du collectif *ad hoc*, n'avaient encore émergé. Suite à ces trois départs, l'expérimentation se poursuivant, nous sommes restés avec ces problèmes « sur les bras ». Néanmoins, ces départs ont aussi été l'occasion pour nous d'entrevoir le devenir des problèmes techniques privés de leur porteurs initiaux et donc qui n'étaient plus ancrés dans le vécu subjectif d'un participant au dispositif.

Dans le cas du sujet « Lécheur 98 », le travail d'analyse réalisé dans le collectif a été « récupéré » et réutilisé par l'un des techniciens participant à l'expérimentation qui avait d'une part vécu cette situation de travail avec le CTL (Central Technical Leader), d'autre part, a remplacé depuis, pour un temps, le CTL dans sa fonction. Le cahier des charges et notamment, le type de moyen de contrôle imposé aux fournisseurs lors des appels d'offres, dans le cas d'un lécheur de type « cintré », a été modifié. Néanmoins, le travail n'a pas pu se poursuivre sur la difficulté telle que vécue par l'ancien CTL (Central Technical Leader) : « *on ne peut pas imposer au fournisseur, même si l'on sait, parce que nous [l'entreprise Renault] serions responsable en cas de problème ultérieur* ». Cette tension du métier, non élaborée collectivement, continue aujourd'hui de peser sur chaque professionnel individuellement.

Sur le sujet « SFS Custode », le technicien avait identifié une cote à surveiller de très près dans le projet du nouveau Scénic, cote qui se situait à la limite des responsabilités des secteurs étanchéité et vitrage et de ce fait, surveillée par personne. Il anticipait une possible remise en cause de tout le côté de caisse au dessin numérique ou des problèmes sur la pièce plus tard, lors de son montage en usine. Mais après le départ du technicien de l'entreprise, nous n'avons pas

su suivre l'évolution du problème. Nous faisons l'hypothèse que d'autres professionnels de l'entreprise y font probablement face, peut-être même encore aujourd'hui.

Sur le problème du « Double adhésivage », la technicienne et son collègue avaient ensemble porté devant leur CUET (Chef d'UET) l'idée d'une nécessité pour les PCO (Pilote Composants Organiques) d'assister aux essais industriels en usine parce que ces essais sont sources de connaissances pour leur travail. Le CUET (Chef d'UET) de l'époque avait refusé ce déplacement à la technicienne. Avec le départ de la professionnelle, le travail sur l'utilité des déplacements des PCO (Pilote Composants Organiques) s'est arrêté. Nous savons aujourd'hui qu'un de ses collègues PCO (Pilote Composants Organiques), qui a repris le sujet technique depuis, a fait face à la même résistance de la part du nouveau CUET (Chef d'UET) de l'équipe.

Après le départ de ces trois professionnels, leurs « sujets » techniques se sont trouvés, en quelque sorte, sans sujet, au sens psychologique. Si nous avons dû abandonner les analyses initiées, il nous paraît important de souligner ci-après l'une des conséquences de ces « sujets » sans sujet, la *non rémanence organisationnelle*.

- **Une organisation en difficulté pour apprendre de ses erreurs**

A la lumière de ces trois exemples, il nous semble possible d'affirmer que ne pas impliquer les porteurs des sujets problématiques dans leur résolution organise une sorte de « bégayement » organisationnel.

Dans le fonctionnement habituel de l'entreprise, des solutions à des problèmes sont imaginées et mises en place, avec beaucoup d'énergie déployée, mais sans la contribution et l'aval des professionnels concernés en premier lieu par le « dysfonctionnement ». Ainsi, comme nous avons pu le voir ci-dessus, les mêmes problèmes refont surface un peu plus loin ou un peu plus tard et font obstacles à d'autres professionnels qui vont devoir y consacrer à nouveau du temps et des ressources.

L'inefficacité de ce système nous semble évidente mais dans l'entreprise *une non rémanence organisationnelle* semble en occulter les effets néfastes pour la performance et pour la santé. L'une des visées du dispositif dialogique a ainsi été de tenter de restaurer en quelque sorte la *capacité de mémoire* de l'organisation en instituant les porteurs des « sujets » comme initiateurs des problèmes techniques, ensuite, comme acteurs des dialogues et de la recherche de solution et, enfin, comme évaluateurs des nouveaux arbitrages obtenus.

Ainsi, aux côtés des Coordinateurs DQT (Dialogue sur la Qualité du Travail), véritables organisateurs du dialogue et aiguilleurs des « sujets » vers des instances d'arbitrages appropriées, les porteurs des « sujets » devaient demeurer « propriétaires » des problèmes traités, ayant le pouvoir *in fine* de valider ou réfuter le nouvel arbitrage. C'est ce binôme coordinateur DQT (Dialogue sur la Qualité du Travail) - porteurs du sujet, qui devait palier la tendance lourde de l'organisation dans l'ingénierie à « oublier » des épineux problèmes de travail.

3.5.3. Un dispositif d'intervention chancelant.

Les six derniers mois de cette période ont été marqués, d'une part, par la poursuite de l'effort de formalisation du dispositif, sur la base des tentatives d'actions des deux coordinateurs DQT (Dialogue sur la Qualité du Travail) aux côtés du collectif historique associé aux analyses et en lien avec la ligne hiérarchique. D'autre part, le cadre d'intervention a subi les conséquences de nouvelles turbulences organisationnelles.

Notamment, au cours du septième CSL (Comité de Suivi Local) en mars 2016, alors que sur le terrain nous soutenions les premières tentatives de désignation et d'action des coordinateurs non officialisés, a été annoncé le départ de l'entreprise du DRH France, acteur historique et seul véritable commanditaire depuis le début de l'expérimentation du Technocentre. Nous présentions ainsi, devant son successeur, la première formalisation du dispositif dialogique en quatre étapes (Cf. Figure 4), fruit de l'expérimentation qui avait cours à l'époque depuis plus de deux ans.

Au huitième et dernier CSL (Comité de Suivi Local) avait été mise en discussion la question de la fonction du correspondant DQT (Dialogue sur la Qualité du Travail) en lien avec les fonctions prescrites mais aussi, effectives, de la ligne hiérarchique. Dans ce même comité, le successeur sur le poste de DRH France a émis des doutes profonds, de son point de vue, quant à l'utilité d'une nouvelle fonction de ce genre.

A partir de la rentrée de septembre 2016, le directeur de la DE-V (Direction Engineering Vehicle - Direction Ingénierie Véhicule) a confié le déploiement d'une démarche qu'il souhaitait « inspirée » de l'expérimentation au Technocentre à la fonction RH de sa direction. De notre côté, nous expérimentions avec les deux coordinateurs DQT (Dialogue sur la Qualité du Travail) issus de l'expérimentation les modalités d'une possible « formation » de nouveaux coordinateurs DQT (Dialogue sur la Qualité du Travail) afin de soutenir le futur déploiement.

En octobre 2016, s'est tenu un CSN (Comité de Suivi National) d'un genre nouveau en référence aux CSN (Comités de Suivi Nationaux) précédents. S'il a été possible, pour la première fois, d'y faire assister les professionnels de première ligne de l'ingénierie ainsi que les deux coordinateurs DQT (Dialogue sur la Qualité du Travail), les modalités d'organisation de ce comité ont laissé peu de place aux dialogues professionnel et social, tels qu'envisagés dans la convention de recherche initiale.

A la suite de ce CSN (Comité de suivi national), un consultant en Qualité de vie au travail a été missionné par la direction DE-V (Direction Engineering Vehicle - Direction Ingénierie Véhicule) pour former les futurs coordinateurs DQT (Dialogue sur la Qualité du Travail). Entre temps, ces derniers avaient été renommés « animateurs » DQT (Dialogue sur la Qualité du Travail). Les modalités de désignation de ces animateurs oscillaient visiblement entre volontariat des candidats et une relative approbation par la ligne hiérarchique et la fonction RH. Nous-mêmes avons été sollicités par la fonction RH de la DE-V (Direction Engineering Vehicle - Direction Ingénierie Véhicule) afin de transmettre nos « conclusions » au consultant désigné en vue de la formation des animateurs nommés. Sollicitations que nous avons déclinées.

Nous finalisons alors le travail engagé sur le sujet V3P (Value up, Product, Process, Program) avec le collectif *ad hoc*, incluant des salariés des entreprises fournisseurs, avec le coordinateur DQT (Dialogue sur la Qualité du Travail) historique, suggéré par la hiérarchie et approuvé par le collectif. Nous partions en congé maternité entre fin novembre 2016, jusqu'en juin 2017. Pendant les six mois à venir, en notre absence, notre collègue intervenant et l'équipe du CNAM, plus largement, allaient accompagner la suite de l'expérimentation. Le collectif associé à l'expérimentation voyait dans notre propre absence une opportunité de « laisser faire la direction » après trois années de travail intense dans le cadre du dispositif expérimental.

3.5.4. Une intervention en deux phases.

Pour résumer et conclure cette sous-partie, nous distinguons aujourd'hui deux phases dans le cours de l'intervention.

La première recouvre la période entre janvier 2014, date de notre entrée sur le terrain du Technocentre, et novembre 2015, époque à laquelle les premières tentatives de formalisations du dispositif dialogique ont été engagées. Cette phase se caractérise par un travail clinique intense avec le collectif d'analyse et toute la ligne hiérarchique. Elle a permis de toucher du doigt le fonctionnement ordinaire de l'entreprise qui organise une *non rémanence*

organisationnelle laissant de côté des problèmes du travail qui portent atteinte à la fois à la santé et à la performance au travail. L'isolement professionnel qui caractérise ce terrain, dû sans doute en partie à la particularité de l'activité de conception mais aussi à des modes organisationnels mis en place, désarme la capacité des professionnels à dire « non » à des arbitrages qu'ils jugent de qualité insuffisante. En d'autres mots, chacun des professionnels fait face seul aux problèmes quotidiens du travail. La ligne hiérarchique, principalement issue de la culture ingénieure, se trouve prise dans un conflit de critères entre alignement loyal à sa propre hiérarchie et les nécessités des conditions concrètes de travail des équipes de la base. Enfin, les dirigeants, auxquels l'entreprise délègue le droit, voire assigne l'obligation de décider, arbitrent ainsi loin des réalités et des nécessités du travail de terrain. A ce tableau clinique, il nous semble important de rappeler l'une des particularités du secteur automobile : la grande complexité du produit, la complexité de l'organisation de l'ingénierie et le jalonnement contraignant de tout le processus de conception.

C'est dans ces conditions qu'a été posée l'hypothèse de travail opérationnelle d'une nécessité de **soutenir les dialogues autour des conflits de critères tels que vécus dans l'activité de chacun afin d'organiser les conditions d'amélioration des arbitrages et ainsi d'agir simultanément sur la santé et sur la qualité du travail.**

Ainsi, au bout d'une année de travail dans le cadre de l'expérimentation, les « sujets » de chaque professionnel sont devenus un peu les « sujets » de tous les membres du collectif associé aux analyses. A plusieurs reprises, nous avons été témoins de tentatives d'actions de l'un des collègues sur le sujet porté par un autre. **Le problème porté par chacun était devenu, en quelque sorte, un peu plus le problème des autres.**

Au bout de deux années, chacun des professionnels avaient, au moins une fois, **présenté et discuté « son » problème** devant la quarantaine de personnes du CSL (Comité de Suivi Local) (en présence de toute la ligne hiérarchique jusqu'au niveau N+4, des organisations syndicales-locales et nationales-, et de représentants de la direction RH France). Des dialogues, faisant valoir des arguments construits et précis, s'y sont déployés.

Nous pouvons dire aujourd'hui que durant ces deux années, l'isolement professionnel a reculé restaurant ainsi les capacités d'initiative professionnelle des techniciens dans le cadre de cette intervention. Paradoxalement, à première vue, en portant ainsi les problèmes professionnels

collectivement, ils sont, chacun individuellement, devenus acteurs et donc propriétaires de « leur » problème.

La deuxième phase recouvre la période allant de novembre 2015 à novembre 2016. Elle a été caractérisée par le début d'un travail de **formalisation d'un possible dispositif dialogique** pour aller dans le sens d'une restauration de la capacité des professionnels à dire « non » à des arbitrages faibles, de leur point de vue. La fonction de coordinateur DQT (Dialogue sur la Qualité du Travail) a été structurée et en partie définie dans sa fonction, au moins, du point de vue des professionnels de première ligne ainsi que des coordinateurs eux-mêmes. Néanmoins, les premières tentatives de désignation et d'action de ces coordinateurs DQT (Dialogue sur la Qualité du Travail) dans le cadre du dispositif d'intervention laissaient entrevoir à quel point le cheminement ouvert par le dispositif dialogique venait heurter un genre professionnel ancré dans la recherche de solutions, dans l'action individuelle et basée sur une anticipation des « effets pressentis ». Allions-nous, avec le prototype de dispositif proposé, à contresens des attendus historiques de la culture technique et/ou de celle, ingénieure ? Cette hypothèse n'est pas à exclure. C'est même probable, à la lumière du déploiement réalisé à grande échelle à partir du dernier trimestre de 2016 au sein de la DE-V (Direction Engineering Vehicle - Direction Ingénierie Véhicule). Mais, avant ceci, c'est le départ de l'entreprise du commanditaire principal de l'expérimentation, en mars 2016, qui est venu mettre à l'épreuve la solidité du cadre d'intervention. Dans le même temps, à partir de juin 2016 la direction de la DE-V faisait ses premières tentatives de reprendre la main sur le dispositif afin d'en déployer une « version industrielle » à l'échelle de la direction. Deux interprétations de ses tentatives étaient alors possibles, de notre point de vue. La première pouvait être une véritable appropriation par la direction de la DE-V de la fonction du « hors cadre » dialogique que proposait le prototype du dispositif et une volonté réelle à chercher les voies pour l'étendre à l'échelle de la direction. La seconde, pouvait être, au contraire, une démarche d'extinction du dispositif dialogique, le faisant ainsi dériver vers un dispositif managérial classique. Pour pouvoir jauger la teneur de la reprise en main du dispositif dialogique par la direction de la DE-V, nous allons, par la suite, prêter une attention particulière à plusieurs points. Il s'agissait, en premier lieu, de la place que la direction allait laisser au collectif historique de l'expérimentation dans ce déploiement. Ensuite, du destin qui allait être réservé à l'instance du CSL (Comité de Suivi Local). Et, en troisième lieu, nous allons regarder de près la manière dont la direction de la DE-V allait organiser l'arbitrage sur la difficile question de la désignation des coordinateurs DQT (Dialogue sur la Qualité du Travail), désignation qui devait

leur conférer une véritable légitimité, à la fois auprès des équipes de la base, mais aussi tout le long de la ligne hiérarchique.

Une possible extension du dispositif dialogique ou, au contraire, son extinction, allait également venir éclairer la pertinence de notre propre modèle théorique sous-jacent de l'activité. Ce modèle théorique, était-il prêt à rencontrer des activités aussi complexes que celles qui se déploient dans les bureaux d'études ? Était-il pertinent pour faire bouger des formes d'organisations nombreuses et complexes, dans lesquelles sont enchâssées les activités des professionnels ? Est-ce que nos méthodologies d'intervention ne mériteraient-elles pas d'être revisitées à l'aune des développements et des impasses de l'expérimentation au Technocentre Renault ?

4. De la problématique de l'intervention vers la problématique de recherche.

4.1. Problématisation de la question de recherche : de l'impossibilité de dire « non » vers la question du soliloque professionnel.

A notre arrivée sur ce terrain d'intervention, nous faisons le constat d'une situation caractérisée par une division du travail très poussée. Pour les professionnels qui y travaillaient, les occasions de prendre collectivement un problème professionnel comme objet de la discussion entre collègues étaient rares, voire représentaient une exception au fonctionnement ordinaire de l'organisation. Ceci avait pour conséquence que les problèmes rencontrés par chaque professionnel n'étaient pas spontanément regardés par les autres comme tels. Pour le dire rapidement, chacun était seul à faire face aux problèmes du travail et était, en quelque sorte, seul de son espèce.

Nous étions alors destinataires d'une sorte de « ritournelle » générique, énoncée à de multiples reprises par certains professionnels : « on l'avait dit, on ne nous a pas écouté et maintenant, c'est encore à nous de traiter le problème ». Nous y repérons un triple mouvement subjectif générique. D'abord, 1) une inefficacité de l'avis technique qui tente de prévenir l'arrivée d'un problème sans y parvenir, sans pouvoir dire « non ! » ou « stop ! » lorsqu'un arbitrage jugé de mauvaise qualité est en train d'être arrêté. Ensuite, 2) la lourdeur et le travail à contrecœur de devoir, tout de même, travailler à un problème que l'on pensait pouvoir prévenir. Et, simultanément, 3) une pointe de fierté amère d'avoir eu raison, d'avoir pu prédire l'arrivée du problème.

Au cours et suite au travail clinique, réalisé dans le cadre de l'expérimentation, plusieurs résultats notables sont à souligner de notre point de vue.

Tout d'abord, au bout d'une année de travail dans le cadre de l'expérimentation, les sujets de chaque professionnel sont devenus un peu les « sujets » de tous.

Ensuite, au bout de deux années, chacun des professionnels avait, au moins une fois, présenté et discuté « son » problème devant la quarantaine de personnes du Comité de Suivi Local (devant toute la ligne hiérarchique jusqu'au niveau N+4, OS, direction RH France).

Enfin, durant la troisième année, un travail a même pu s'enclencher sur la formalisation d'un possible dispositif dialogique, ayant pour objectif de restaurer la capacité des professionnels de l'ingénierie de dire « non » sur des choix techniques insatisfaisants de conception.

4.2. Les voies de développement du soliloque en pensée dialogique à l'ingénierie.

Au début du travail clinique, il était difficile pour les professionnels d'énoncer clairement quel était le problème vécu pour eux. Ceci était révélateur d'une réelle impossibilité d'élaborer, seul, sur la complexité du réel du travail quotidien. De ce fait, le travail clinique partait d'une volonté des professionnels d'analyser en profondeur une situation dysfonctionnante, de leur point de vue, à partir de sentiments diffus, parfois même indicibles. Suite au travail réalisé dans l'expérimentation, ils ont été capables d'énoncer la situation en des termes de problèmes de travail, de défendre un point de vue techniquement argumenté et d'agir ainsi sur les situations problématiques. Un paradoxe nous semble important à être souligné. Ce paradoxe met en contraste l'isolement effectif des professionnels dans la foule de collègues dont ils sont entourés dans leur espace de travail au quotidien et la solitude « habitée » de leur discours, dressés tour à tour seuls, face au public en comité de suivi. Pour le dire autrement, travaillant dans des locaux en *open space*, ces professionnels sont, a priori, entourés par leurs collègues mais, en réalité, très isolés, voire, esseulés pour faire face aux problèmes du travail quotidien. Paradoxalement, lors de leurs présentations respectives dans les comités de suivi locaux, ils étaient en apparence seuls à défendre leur point de vue mais en réalité, habités, *accompagnés en leur for intérieur*, par leurs collègues dans réalisation de leurs prises de parole en situation.

Ainsi, lors de la phase d'expérimentation du dispositif dialogique, il apparaît qu'il y a eu un développement de l'isolement de chaque professionnel, face aux problèmes de travail, vers une plus grande capacité d'être seul. Nous soutenons ici la thèse qu'il est possible de rendre compte de ce développement qui, dans la perspective qui est la nôtre, renvoie au développement de la fonction psychologique du collectif.

En effet, au plan du rapport aux autres, à la situation et à leurs objets de travail, le dispositif dialogique expérimenté a permis aux professionnels de se déplacer d'une posture d'isolement, voire d'esseulement (Arendt, 2005, 2010) dans certaines situations, vers un développement de

leur capacité d'être seul (Winnicott, 2015) et de l'efficacité de leur activité (Clot, 2008). Au plan dialogique, nous avons trouvé un développement d'un difficile-à-dire, vers la possibilité de réalisation de prises de parole, habitées par le point de vue d'autrui.

Troisième partie :

Collectif, solitude, isolement et santé au travail.

5. Les registres dialogiques du collectif et de la solitude.

Nous soutenons l'idée d'un développement de l'isolement initial, voire de la désolation (esseulement), des professionnels auprès desquels nous sommes intervenus, vers une plus grande capacité d'être seul au travers du déploiement d'un dispositif dialogique en clinique de l'activité. Ainsi, afin de procéder aux analyses de nos matériaux, qui vont suivre dans la quatrième partie, il s'avère nécessaire de qualifier précisément ce que nous appelons solitude, isolement, esseulement, désolation mais aussi, la capacité d'être seul. Qu'est-ce que la solitude, l'isolement et la désolation impliquent du côté du sujet, des collectifs du travail, de la santé au travail ? A quelles réalités psychiques ces notions renvoient-elles ? Ou encore, peut-on caractériser l'existence d'une « qualité dialogique » propre, associée à la solitude, à l'isolement ou à la désolation ? Autrement dit, dans quel mesure est-il possible de qualifier les « types » de dialogues, de prises de parole, que réalise un sujet capable d'être seul, un sujet désolé, un sujet isolé ?

Pour ce faire, une première section présentera la conception de Tzvetan Todorov d'une *socialité constitutive* de l'espèce humaine. La deuxième section relatera en synthèse des éléments de travaux récents sur la question de l'isolement et de la solitude. La section suivante sera consacrée à l'examen, à partir d'une épistémologie philosophique, les différents « modes d'être seul » du point de vue de Hannah Arendt. Ensuite, sera développée la capacité d'être seul, telle qu'envisagée par Donald W. Winnicott dans une perspective psychanalytique. Cette section servira à affirmer l'importance et la fonction, toutes deux paradoxales, d'autrui dans la construction de la capacité d'être seul. Elle nous permettra également d'appuyer au plan psychologique la question de la solitude étudiée par Arendt dans le champ de la philosophie. La section suivante sera consacrée à la perspective, développée par la clinique de l'activité dans le champ du travail, notamment sur la question de la fonction psychologique du collectif. La sixième section sera l'occasion de prendre un grain d'analyse plus fin afin de considérer la question de l'altérité à un niveau « infra » de la conscience, à partir des travaux d'Ivana Marková et de Charles Fernyhough. Elle donnera également une vision processuelle de la construction de la capacité d'être seul en lien avec la question du langage intérieur. Enfin, une septième et dernière section fera le lien entre le continuum solitude-isolement-désolation et la question de la santé dans le champ du travail.

5.1. La socialité constitutive de l'espèce humaine.

Dans ses travaux en anthropologie sur le processus de reconnaissance, Todorov (1995) se base massivement sur les développements de J.-J. Rousseau autour de la socialité de l'humain en tant que besoin « d'être regardé », d'avoir de la « considération » (Todorov, 1995, p. 28) et de solliciter « le regard d'autrui » (p. 169)⁷³. L'auteur avance ainsi *in fine* l'idée d'une « multiplicité interne de la personne humaine » (p. 135).

Todorov relie cette « pluralité interne » (p. 144) de l'humain à la « pluralité des personnes qui l'entourent, [à] la multiplicité des rôles que chacune d'elles assume » (p. 144). Et il conclut que cette pluralité interne, constitutivement reliée à la pluralité des autres, serait « la caractéristique distinctive de l'espèce humaine » (p. 144). Mais, pour Todorov, loin d'être un simple produit de son milieu social, à son tour, le sujet fabrique en quelque sorte autrui : « le soi est le produit des autres qu'il produit à son tour » (p. 145). Le sujet est ainsi produit du social et, dans le même temps, acteur de ce maillage social qui le constitue.

Dans ces développements plus poussés, Todorov distingue différentes « instances » (p. 137) du soi, « toutes intersubjectives » (p. 159), « produites par l'interaction avec autrui » (p. 159). L'auteur affirme que « le soi n'existe que dans et par ses relations avec les autres ; intensifier l'échange social signifie intensifier le soi » (pp. 167-168). Le rôle des interactions du soi avec autrui s'avère ainsi fondamental dans la constitution du sujet. La qualité du sujet et du social paraît ainsi intrinsèquement reliée. Todorov plaide en même temps pour un sujet « double, non un » puisque tout aussi fondamentalement social qu'il soit, l'humain est « en même temps capable d'intervenir, lui tout seul, dans le monde » (p. 165). L'auteur met ainsi en exergue sa vision d'un sujet double : à la fois, fondamentalement social et capable d'agir en tant qu'un.

Les développements et conclusions résumées ci-dessus amènent Todorov à aborder brièvement la notion de solitude.

Selon lui, « la solitude comme mode de vie n'implique pas qu'on puisse se passer des autres, ni qu'on s'en désintéresse » (p. 166). Pour Todorov, c'est bien « le rapport [antérieur] à autrui qui a orienté notre soi » (p. 166) dans la solitude. Cette dernière serait caractérisée par une communication sélective, basée sur des rencontres intenses, « espacées ou indirectes » de l'humain avec ses semblables (p. 166). En suivant Baudelaire, l'auteur abolit l'opposition entre les termes de solitude et de multitude qu'il affirme comme étant « égaux et convertibles » (p. 167). « L'universelle communion » (p. 167), propre à la solitude serait, selon lui, plus à relier à

« une disposition interne » du sujet (p. 167) qu'aux circonstances dans lesquelles il se trouve. Quant à l'isolement, Todorov affirme que « celui-ci est impossible » (p. 168).

Ainsi, Todorov soutient l'idée d'une pluralité constitutive de l'humain qui procéderait de la condition humaine, caractérisée, elle, par une « incomplétude originelle et [par] le besoin que nous avons des autres » (p. 168). Il postule, au côté d'une sociogenèse de la pluralité subjective, une subjectivité se réalisant comme unique à l'occasion de l'action de l'humain dans le monde. Le sujet paraît, à la fois, constitutivement multiple et un dans l'action. Todorov prône une vision de la solitude, synonyme de la multitude, en lien avec une certaine disposition intérieure du sujet.

Cette position anthropologique d'une socialité constitutive de l'humain ouvre un champ d'exploration fécond pour les questions qui sont les nôtres. Le rôle d'autrui y est franchement postulé et défendu. La solitude y est dépeinte en tant que synonyme de la multitude. Le sujet est à la fois produit et acteur du social.

Ci-dessous, sera approfondi ce point de vue anthropologique en mobilisant des travaux d'autres champs scientifiques que traitent de la question de la solitude.

5.2. Isolements et solitudes, des problèmes anciens et actuels.

Ladreyt, Lhuilier, Marc & Favaro (2014) tentent, à partir d'une revue de la littérature convoquant des approches, apparentant aux champs de la philosophie, de la clinique psychanalytique, de la sociologie, de la psychologie cognitive ou encore des cliniques du travail, de discuter « une représentation univoque et uniformisante de la solitude » (Ladreyt & al. 2014, p. 11) ainsi que le « lien bijectif » (p. 11)⁷⁴, socialement admis, entre solitude et souffrance. Solitude et isolement sont, *in fine*, regardés, ici, dans la perspective d'un « rapport subjectif à une réalité externe » (p. 11). Les auteurs s'attachent également à mettre au jour ce qu'ils appellent des « mécanismes de régulation » du sujet tels que les « processus de fragilisation de la structure psychologique », les « mécanismes de défense » et les « stratégies de régulation et de dégagement » (p. 11). Nous mobiliserons dans cette section les deux premières parties de cette note scientifique aux côtés d'autres travaux des auteurs. La troisième partie de la note scientifique, qui traite de la solitude dans le champ du travail, sera convoquée ultérieurement, dans notre section « Solitude, isolement désolation et santé au travail ».

La problématique de l'isolement et de la solitude, si elle a été abordée dès l'Antiquité, notamment par Épictète (50-135, cité p. 21), apparaît, selon les auteurs, comme étant « une

problématique montante dans nos sociétés contemporaines» (p. 14) depuis les années 1980-90, au vu des multiples études, rapports et enquêtes recensés depuis cette époque. De même et plus récemment, ils notent une extension de l'isolement dit « relationnel » depuis 2010 en se basant sur les conclusions des enquêtes de la Fondation de France sur les solitudes (Charon, 2010, 2011, 2012, 2013, cité p. 14). Dans un texte antérieur (Ladreyt, Lhuilier, Marc, & Favaro, 2013), les auteurs distinguent l'isolement de la solitude – le premier interrogerait « la nature et la qualité des relations entre le sujet et son environnement extérieur » ; la seconde questionnerait « la subjectivité et la dynamique psycho-affective » (Ladreyt et al., 2013, p. 264).

Dans leur publication de 2014, les auteurs avancent l'idée que la notion de solitude et d'isolement « peuvent renvoyer à un mouvement général de distanciation interindividuelle dans des sociétés favorisant l'individuation et mettant à mal le lien social » (Ladreyt et al., 2014, p. 13). Ainsi, à partir de travaux issus d'approches macro sociales et de la sociologie clinique, sont mis en avant des effets négatifs de la « déliaison sociale » et de l'« anomie » (p. 13). La multiplication de situations sociales « anomiques », c'est-à-dire, caractérisées par « la disparition progressive d'un ordre social symbolique porteur de valeurs et de références » (p. 15), « accompagnerait ainsi le délitement du lien social » (p. 16). Pour d'autres approches c'est la notion d'exclusion sociale qui permettrait de mieux saisir la question de l'isolement et de la solitude. Cette exclusion sociale serait à regarder, pour certains, comme le marqueur du *in* et du *out* qui « caractérisent *insiders* et *outsiders* » (Lindbeck & Snower, 1989, cités p. 18) ; pour d'autres, en tant que « processus dynamique et inachevé de délitement du lien » (Damon, 2002, cité p. 18). Selon les auteurs, c'est encore une autre notion, celle de socialisation, au sens de Simmel (1998, cité p. 18), qui rendrait mieux compte de l'exclusion en tant que processus puisqu'elle serait « le processus par lequel les individus intériorisent les normes et les valeurs de la société dans laquelle ils évoluent » (p. 18). Ladreyt et al. relèvent de plus « une dialectique » (p. 19) entre les mécanismes de socialisation et de désocialisation. Et ils définissent un type de solitude, appelée « désocialisante », qui renverrait à « l'action alternée de se lier et se délier, en le souhaitant ou en le subissant » (p. 19). Les auteurs terminent cette première partie en pointant l'importance d'un autre champ de recherche, celui de la « thématique de la souffrance sociale en lien avec les mouvements de déliaison sociale » (p. 19) notamment en sociologie clinique, en sociologie de l'expérience et en sociologie critique. Selon ces courants sociologiques, l'exigence sociale d'autonomie et de réalisation de soi des individus, déliterait des ressources sociales et symboliques. Ainsi, la société n'aurait plus la

capacité à garantir un support institutionnel et une protection formelle. **La faiblesse se situerait au plan social mais elle serait perçue comme étant individuelle.** Les ruptures du lien social produiraient « une souffrance sociale aux effets psychiques et somatiques » qu'ils nomment des « maladies de l'exclusion » (Gaulejac, Léonetti & Taboada, 1994, cités p. 19). Ladreyt et al. concluent que « l'affaiblissement du lien social génèrerait un isolement synonyme de souffrances individuelles d'individus solitaires [...] » (p. 19) mais aussi, que le rapport entre santé et lien social mériterait d'être plus nuancé que ce que les amènent à conclure temporairement les travaux sociologique cités.

C'est dans le but de discuter cette réduction de la solitude « à la simple conséquence de mutations macro sociales exogènes pesant sur le sujet » (p. 13) que les auteurs convoquent des travaux issus du champ philosophique et psychanalytique. Ils vont ainsi soutenir deux idées. Celle, d'abord, de la solitude en tant que « réalité existentielle avec laquelle l'homme apprend à composer » mais, également, qu'elle serait « un vécu subjectif, une expérience réflexive personnelle [...] d'un sujet riche de ses singularités et de son histoire » (p. 13).

En relatant divers travaux philosophiques, Ladreyt et al. dépeignent une solitude qui « fait partie de la condition ontologique, d'une façon d'être au monde oscillant entre le risque d'isolement, de rupture, et l'affranchissement ponctuel nécessaire à la pensée, la création et à l'action » (p. 21). L'isolement serait, selon les auteurs, une notion qui « concerne la qualité du lien que l'homme entretient avec lui-même, avec les autres et indirectement, la qualité du lien social qui les relie » (p. 21). Les travaux d'Hannah Arendt (1951, citée p. 22) sont mobilisés brièvement, afin de souligner une particularité de la solitude qui serait le dialogue intérieur défini lui-même en tant que forme d'action de « l'agir par la pensée solitaire ». Les auteurs citent également Levinas (1983, cité p. 22), pour qui la solitude serait la condition même de la présence au monde, elle « n'est pas seulement un désespoir et un abandon mais une visibilité et une fierté, une souveraineté ». Ladreyt et al. concluent que la solitude serait « conquête de l'existant » (p. 22).

En se basant sur des travaux du champ de la psychanalyse, les auteurs avancent l'idée d'une solitude qui « qualifie ainsi un état de réalité intérieure et un vécu subjectif changeant en fonction de l'histoire précoce du sujet qui influe sur la nature de l'expérience de solitude : plénitude, manque ou rupture » (p. 25). Ils affirment, ainsi, en suivant Gutton (2007, cité p. 25), que la solitude serait « toujours un processus, jamais un état ». Les auteurs concluent cette partie en résumant qu'il s'agit « *d'apprécier dans le processus de solitude une juste mise à*

distance, une capacité à favoriser l'inclusion de l'autre sans intrusion, l'éloignement de l'autre sans abandon » (p. 26).

Ainsi, les recherches de Ladreyt & al. (2014), opèrent une *distinction* entre l'isolement et la solitude. Ensuite, ils réfutent l'association par causalité entre solitude et souffrance. Ils mettent en avant la perspective d'une *solitude en tant que « conquête »*, qui prémunit contre une tentation de rechercher des relations causales, et dessinent ainsi *une vision de la solitude en tant que processus*. Enfin, les auteurs discutent les limites de deux visions de la solitude - une prônant sa psychogenèse, l'autre, sa sociogenèse – et proposent un troisième angle de vue, à partir d'*un sujet se trouvant « sur une frontière psycho-sociale »* (p.16).

5.3. Les différents modes d'être seul chez Hannah Arendt.

Dans ces travaux portant sur les régimes politiques totalitaires qu'a vu naître le XX^e siècle, Hannah Arendt examine en profondeur ce qu'elle nomme les différents « modes d'être seul » (Arendt, 2010). L'auteure présente ces modes d'être seul dans un continuum *solitude-isolement-esseulement (ou désolation)* qui ont en commun, selon elle, une certaine suspension de l'appartenance au monde ou de la relation aux autres.

Dans ce qui suit nous allons présenter ce continuum en nous arrêtant successivement sur les notions de solitude, de désolation (esseulement) et d'isolement et telles que regardés par Arendt.

5.3.1. La solitude comme mode d'existence peuplé par autrui.

Arendt définit la solitude comme un « mode d'existence », présent dans un « dialogue silencieux », où le sujet se « parle de ce qui se trouve [le] concerner » (Arendt, 2010, p. 144). La solitude arendtienne serait, de ce fait, caractérisée par un double rapport du sujet : de soi à soi et, simultanément, entre soi et un objet du monde dont il a le souci. De plus, la modalité de réalisation de ce double rapport, à soi et à l'objet, serait dialogique (Cf. Figure 5).



Figure 5 : Dualité du rapport dialogique constitutif de la solitude

Cette première définition de la solitude et la représentation ci-dessus pourraient laisser entendre à un rapport dialogique monologique à soi dans la solitude. Mais Arendt précise plus loin que la solitude serait porteuse d'une « sorte de schisme », ou encore, d'une « dichotomie intérieure », c'est-à-dire, qui « implique que, bien que seul, je sois avec quelqu'un (c'est-à-dire moi-même) » mais aussi, que « je suis deux-en-un » et « je peux me poser des questions et recevoir une réponse » (Arendt, 2010, p. 146).

Deux incidences découlent, de notre point de vue, de cette vision du sujet solitaire dichotomique. Tout d'abord, le rapport, évoqué précédemment, de soi à soi, apparaît comme étant moins larvaire et non monologique. Ce rapport solitaire de soi à soi présupposerait donc la présence, la compagnie, d'un soi autre, quelque peu différent, dissident de soi. Nous pourrions dire, d'un *soi-autre*. Ensuite, Arendt affirme l'existence d'une certaine conversation avec soi-même qui serait le propre de la solitude. Ainsi, la modalité dialogique du rapport de soi à cet soi-autre apparaît précisément de type conversationnel puisque, sous-tendue par des tours de parole sous forme de questions-réponses, selon les termes d'Arendt. De ce fait, le registre dialogique de la solitude serait donc de type conversationnel. En conséquence, le rapport solitaire à soi pourrait être représenté ainsi (Cf. Figure 6).

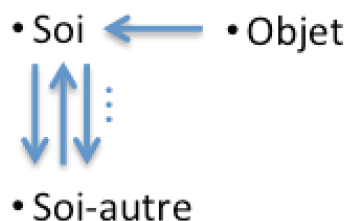


Figure 6 : Modalité dialogique intériorisée du rapport à soi, constitutif de la solitude

Cette représentation du rapport dialogique à soi, dans la solitude, en tant que conversation entre soi et un soi-autre, nous paraît d'autant plus pertinente qu'Arendt elle-même décrit le sujet solitaire comme ne perdant pas « le contact avec le monde de [s]es semblables : ceux-ci sont en effet représentés dans le [s]oi avec lequel [il] mène le dialogue de la pensée » (Arendt, 2005, p. 308). Ce soi-autre, interlocuteur intérieur, serait le représentant hybride de soi et d'autrui. De ce fait, ce dernier représente, dans le sujet, le lien avec le monde alentour. Ainsi, le dialogue solitaire arendtien intégrerait a minima deux points de vue : celui porté par soi et, une perspective, nécessairement décalée, car hybride, d'un soi-autre. Autrui apparaît ici comme lien entre le sujet et le monde extérieur dans le dialogue solitaire silencieux.

Arendt ne limite pas l'existence de la solitude - et du dialogue silencieux qui la caractérise - aux contours physiques du sujet. Le dialogue solitaire, peut, selon elle, se dérouler en présence d'un autrui particulier. Elle décrit une sorte d'état limite de ce dialogue solitaire: « si une seule personne s'adresse à moi et si, comme cela arrive parfois, nous commençons à parler sous forme de dialogue des mêmes choses qui préoccupaient l'un d'entre nous tandis qu'il est encore dans la solitude, alors tout se passe comme si je m'adressais à un autre soi. » (Arendt, 2010, pp. 146-147). Cet autre soi, elle le définit, en s'inspirant d'Aristote, comme étant l'ami ou *allos authos* (Arendt, 2010, p. 147). Pour Aristote, « l'ami est un autre soi-même » (Aristote, 1959, cité par Etienne, 1997, p. 192). Selon Etienne (Etienne, 1997, p. 192) Aristote rapproche ainsi « deux termes opposés » - soi et autrui - en centrant, sans l'y réduire, autrui sur soi (Etienne, 1997, p. 192). Aristote verrait donc « le même dans l'autre » (Etienne, 1997, p. 192). C'est sur cette base qu'Arendt décrit la réalité de cet état limite du dialogue solitaire, en présence, dirions-nous, d'un *autre-soi*. Ce faisant, elle élargit le mode d'existence qu'est la solitude « en compagnie de moi-même » à un possible dialogue, celui-ci extériorisé, « avec un ami, au sens d'un autre soi » (Arendt, 2010, p. 147). Les modalités dialogiques du rapport à soi dans la solitude, représentées dans la Figure 6, ci-dessus, se trouvent ainsi modifiées du fait de l'extériorisation du dialogue mené en présence de cet autrui particulier. La solitude apparaît, de ce fait, pouvant être une conversation silencieuse en soi mais aussi, un dialogue extériorisé, non plus silencieux, mais préservant néanmoins la possibilité de penser (Cf. Figure 7).

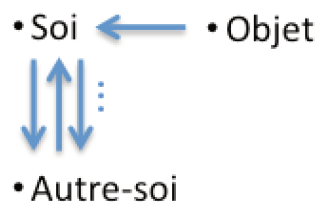


Figure 7 : Modalité dialogique extériorisées du rapport à soi et à autrui, constitutif de la solitude

De plus, Arendt note que l'amitié des hommes solitaires « les sauve du dialogue de la pensée où l'on demeure équivoque » (Arendt, 2005, p. 308). Le dialogue solitaire du sujet en soi est dépeint par l'auteure comme ambigu et le destinataire du dialogue, autre que soi, comme porteur d'une nécessité de réduire cette ambiguïté.

Si cet autre-soi peut permettre la continuité du dialogue solitaire tout en étant porteur de clarté, un autrui peut également interrompre la solitude.

Cette conversation intérieure existe, selon l’auteure, d’autant plus qu’elle peut être interrompue « par quelqu’un d’autre qui s’adresse à moi », « je dois maintenant lui parler à lui et non plus à moi-même », « les deux que j’étais dans la pensée redeviennent *un* » (Arendt, 2010, p. 146). Lorsque cette interruption de la solitude et, par là-même, de la conversation silencieuse avec soi-même, est provoquée par un autrui, on repère dans les analyses d’Arendt un double mouvement : le sujet se « réunit » en même temps que l’adresse, le destinataire, change. Pour le dire avec d’autres mots, répondre aux sollicitations d’autrui, induit un sujet « rassemblé ». Ce dialogue en présence d’un autre aurait pour conséquence de faire de l’humain solitaire « un nouveau « tout » » (Arendt, 2005, p. 308), alors que, nous l’avons vu plus haut, dans le solitaire dialogue silencieux du sujet en soi, Arendt parle d’un sujet « deux-en-un », scindé, dédoublé. L’autrui présent aurait en quelque sorte un effet « réunificateur » sur le sujet solitaire. Et cet effet réunificateur aurait pour conséquence, d’après Arendt, de restaurer l’identité du sujet solitaire qui le « fait parler avec la voix unique d’une personne irremplaçable » (Arendt, 2005, p. 308). En suivant Arendt, nous pouvons donc stipuler que dans la solitude, le sujet est au moins double alors que lorsqu’il est engagé dans un dialogue extériorisé (hors de l’état limite précédemment exposé), il se doit d’être soi, un et rassemblé (Cf. Figure 8).

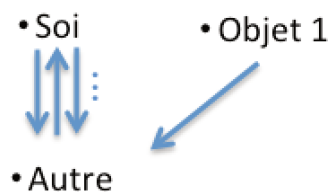


Figure 8 : Modalité dialogique du rapport à soi dans un dialogue extériorisé, non solitaire

Si le sujet apparaît ainsi à la fois multiple et unique, l’autre apparaît également protéiforme dans les analyses arendtiennes. Parfois, il vient interrompre le dialogue solitaire. Il est alors « autre », en ce sens qu’il ne partage pas le même souci de l’objet que soi. Parfois, il est moyen d’un dialogue solitaire extériorisé, il est alors un « autre-soi », n’annihilant pas les nécessités fondamentales de la solitude, lieu symbolique d’un « penser-parler » pour parler comme François (2005, p. 24, cité par Kostulski, 2018, p. 364) autour d’un objet qui concerne le soi. Parfois, dans les analyses d’Arendt, cet autre, est d’un genre encore différent. Il est alors représenté en soi en la figure d’un soi dissident, d’un « soi-autre », partenaire de la conversation silencieuse de la pensée.

Pour résumer, la solitude, selon Hannah Arendt, serait une conversation silencieuse en soi (en présence d'un soi-autre) ou extériorisée (en présence d'un autre-soi), dans laquelle le sujet peut penser à propos de quelque chose qui le concerne. Le registre propre à la solitude serait de nature dialogique, de colloque au sens de parler ensemble ou de parler avec. Le sujet y apparaît comme étant dédoublé mais relié, par le biais d'autrui, au monde qui l'entoure. La solitude ne se limiterait pas à la frontière physique du sujet. Ainsi, selon nous, il conviendrait de parler d'un *espace de solitude* dans lequel il peut y avoir un seul mais aussi, plusieurs protagonistes physiquement présents. La conversation et la pensée y iraient de paire sous une modalité silencieuse ou extériorisée. Ce qui délimiterait cet espace de solitude, c'est d'une part la présence d'un autrui particulier, partenaire du dialogue et de la pensée autour d'un objet qui concerne le sujet. D'autre part, c'est justement, la présence de cet objet qui occupe, préoccupe et concerne le soi qui délimiteraient les contours de cet espace de solitude. A contrario, la disparition de l'objet du dialogue, fait, en quelque sorte, sortir le sujet de l'espace de solitude pour le projeter dans une interaction d'un autre type. De même, la disparition du soi-autre ou de l'autre-soi fait potentiellement basculer le sujet vers l'isolement ou la désolation, comme nous le verrons ultérieurement. Nous proposons une représentation de cet espace de solitude dans la Figure 9 ci-dessous.

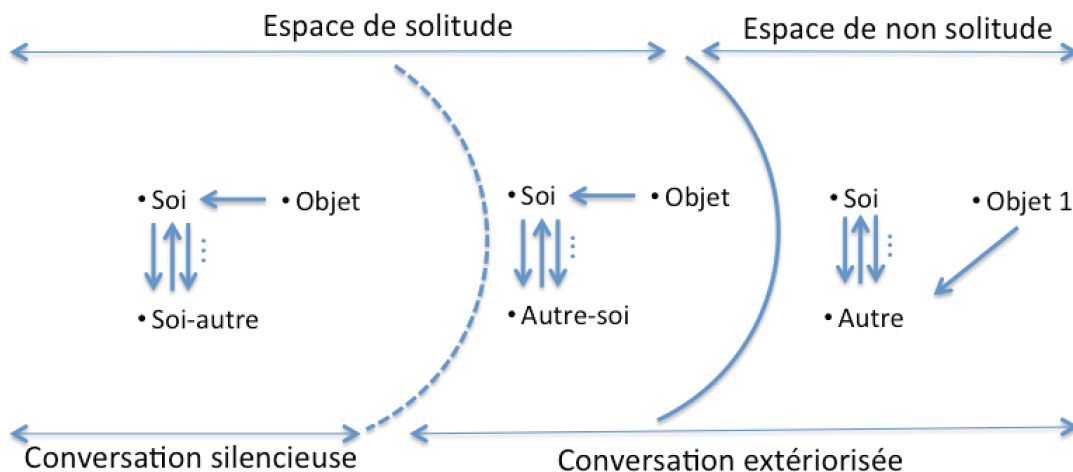


Figure 9 : Représentation de l'espace de solitude

5.3.2. La désolation (esseulement) en tant que mode d'existence d'un sujet déserté par autrui et par soi.

Pour Hannah Arendt, la condition extrême de rupture du lien à l'autre tient dans la désolation. Nous développerons en premier lieu le lien de filiation qu'Arendt lui prête avec la solitude. Nous aborderons ensuite la définition que l'auteure en donne ainsi que le *registre dialogique* qu'elle y associe.

Selon Arendt, l'humain pensant et solitaire pourrait basculer dans la désolation lorsqu'il se perd soi-même, lorsque « [son] *propre moi* [l]'abandonne » (Arendt, 2005, p. 308) en tant que « partenaire de ses pensées » (p. 309)⁷⁵. L'auteure réaffirme ainsi, une fois de plus, le rôle fondamental de, ce que nous avons appelé, soi-autre dans la solitude qui est, selon elle, toujours pensante. Par là-même et en contraste, elle arrime la désolation à l'absence de ce soi-autre. Ainsi, le soi-autre, sa présence ou son absence seraient respectivement constitutives, de la solitude et de la désolation. De même, au plan du lien entre solitude et esseulement, l'altérité intra-subjective serait ce point de passage. Lorsqu'elle est possible, le sujet serait du côté de la solitude. A contrario, lorsque cette altérité intra-subjective devient impossible, empêchée, le sujet basculerait dans la désolation (Cf. Figure 10 ci-après).

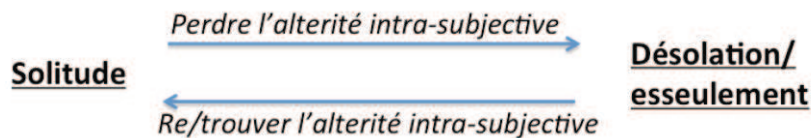


Figure 10 : Lien entre solitude et désolation/esseulement.

L'auteure donne des pistes sur cette nécessité d'altérité intra-subjective, sur sa potentielle perte et sur son recouvrement. Elle écrit : « Les hommes solitaires ont toujours été en danger de tomber dans la désolation quand ils ne trouvent plus la grâce rédemptrice de l'amitié pour les sauver de la dualité, de l'équivoque et du doute » (p. 308). Ce qui semble ici être perdu, pour le sujet solitaire, c'est la fonction régénérante et vivifiante de l'ami au sens d'Aristote. Pour le dire autrement, la perte de l'autre-soi entamerait la vivacité du soi-autre, du partenaire de pensée dans le dialogue silencieux de la solitude. Ainsi, la perte consécutive de ce soi-autre affaibli, mènerait à la désolation. Arendt esquisse également les voies par lesquelles le sujet esseulé pourrait retrouver l'altérité intra-subjective. Selon elle, le moi « ne peut toutefois être confirmé dans son identité que par la compagnie confiante et digne de confiance de mes égaux » (p. 309). Les pairs, le milieu confiant qu'ils constituent, seraient ainsi la ressource, en

leur qualité d'autres-sois, de vivifier le soi-autre et, par là-même, la solitude et la pensée. La présence ou l'absence d'un autre-soi, sous-tendu par un rapport de confiance, apparaît ainsi critique pour la reconquête ou pour la perte de altérité intra-subjective.

Arendt définit le mode d'existence qu'est la désolation comme « l'expérience d'absolue non-appartenance au monde, qui est l'une des expériences des plus radicales et les plus désespérées de l'homme » (p. 306).

Dans la désolation, l'homme serait « un, déserté par tous les autres » et par soi-même (p. 307), il aurait le sentiment d'être « à l'écart de toute compagnie humaine », il serait « privé de *sol* » (p. 305). Dans ses analyses, Arendt relie l'existence de la désolation au déracinement et à la superfluité, phénomènes survenus, selon elle, depuis le début de la révolution industrielle (p. 305). Ainsi, dans le monde industriel, l'humain n'ayant plus de « place dans le monde, reconnue et garantie par les autres » (p. 305) - donc déraciné - et n'ayant « aucune appartenance au monde » (p. 305) – donc superflu -, basculerait dans un mode d'existence *désolé*. Si Arendt affirme que la désolation irait « à l'encontre des exigences fondamentales de la condition humaine » (p. 305), elle lui reconnaît simultanément le statut d'expérience essentielle (p. 305) pour le sujet. Mais, à la différence du monde préindustriel et pré-totalitaire, où la désolation aurait représenté une « expérience limite », vécue dans certaines conditions particulières, elle serait désormais une expérience quotidienne, vécue par le plus grand nombre d'individus (p. 310).

Selon Arendt, l'humain désolé, déserté par soi, par autrui et par le monde, perdrait simultanément « la faculté de penser et de faire une expérience » (p. 309). Cette perte simultanée, dans la désolation, de la capacité de penser et de celle de faire une expérience, apparaît ainsi comme étant étroitement liée à la disparition de l'autre-soi. La perte de l'autre-soi annihilerait, en quelque sorte, l'advenue du dialogue silencieux de la solitude. Elle supprimerait également la capacité du sujet de se laisser affecter par le monde alentour, de faire l'expérience, au sens fort du terme, de ce dans quoi il se trouve pris. A contrario, l'apparition ou la réapparition de l'autre-soi réhabiliterait, d'une part, la possibilité pour le sujet de faire une expérience, de vivre pour de vrai ce qui lui arrive. D'autre part, et si l'on suit Arendt, en même temps, le fait de trouver ou bien de retrouver l'autre-soi potentialiserait la capacité de penser (Cf. Figure 6).

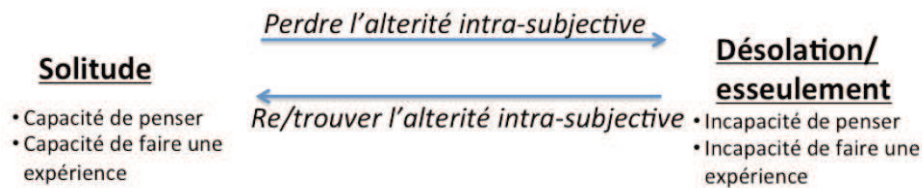


Figure 11 : Capacité de penser, capacité de faire une expérience, solitude et désolation

Une autre particularité de la désolation qu’Arendt souligne est le fait que « la désolation n’apparaît jamais mieux qu’en compagnie d’autrui » (p. 307). Ceci nous amène à réaffirmer la distinction qu’Arendt opère entre un autrui physiquement présent et ce qu’elle appelle « un ami » ou « un partenaire de pensée » (p. 307), que nous avons appelé un autre-soi. La présence physique d’autrui ne serait pas, en tant que telle, suffisante à sortir le sujet de la désolation. Ce qui serait fondamental pour cela, c’est une présence, en quelque sorte psychique, intra-subjective, au sens où autrui serait vécu, perçu, imaginé un peu comme un autre soi et/ou soi, un peu comme cet autrui. Autrement dit, le sujet désolé, déserté par soi et par autrui, peut se trouver être physiquement entouré mais ne pourrait quitter la désolation sans retrouver un autre-soi, la condition critique d’une altérité intra-subjective.

Dans les analyses conduites par Arendt, il est possible de caractériser différents registres dialogiques, respectivement propres à la solitude et à la désolation. L’auteur associe, d’un côté, solitude et pensée, comme nous l’avons souligné précédemment et, de l’autre, désolation et raisonnement logique.

Selon elle, seul le raisonnement logique s’accommoderait, en quelque sorte, du « désert » subjectif du sujet désolé. Elle écrit :

La seule faculté de l’esprit humain qui n’ait besoin ni du moi, ni d’autrui, ni du monde pour fonctionner sûrement, et qui soit aussi indépendante de la pensée que de l’expérience, est l’aptitude au raisonnement logique dont la prémisse est l’évident en soi. Les règles élémentaires de l’évidence incontestable [...] ne peuvent devenir fausses même dans l’état de désolation absolue. [...] Dans l’état de désolation, l’évident en soi n’est donc plus un simple moyen de l’intelligence et il commence à être productif, à développer ses propres axes de « pensée ». (p. 309-310)

Le sujet désolé, ne pouvant compter sur rien ni personne, semble se raccrocher à un « raisonnement froid comme la glace », basé sur l’évident en soi, qui serait, selon Arendt, son « dernier soutien » (p. 311). L’homme désolé qu’elle décrit, semble tenter de reprendre pied en s’appuyant sur des truismes, et réalise ainsi, selon l’auteure, des « processus de pensée caractérisés par la stricte « dimension de système logique » » (p. 310). Ainsi, ces réalisations semblent plus proches des caractéristiques des processus de déduction que de la pensée telle

que cette dernière a été décrite par Arendt et, nous le verrons plus tard, par Fernyhough. Elles seraient en quelque sorte monologiques, désaffectées, dépourvues de conflictualité vitale. Arendt semble aller dans ce sens sans avoir posé les choses en ces termes. Elle écrit à propos du « « tentacule puissant » de la dialectique » : « c'est la contrainte intérieure dont le seul contenu est le strict refus des contradictions [...] » (p. 311). L'homme désolé s'appuierait sur l'évident en soi, intégré en tant que contrainte interne indiscutable, et aboutirait, par déduction, à des raisonnements, à des réflexions, sans échappatoire possible. Ainsi, ces réflexions et leur réalisation dans le discours apparaîtraient comme étant désertées par autrui et par le point de vue dont il peut être le porteur.

Si, pour Arendt, la désolation « intéresse la vie humaine dans sa totalité » (p. 306), elle décrit également un autre mode d'être seul qu'est l'isolement et qui « intéresse uniquement le domaine de la vie politique » (p. 311) « [...] où ils [les humains] agissent ensemble pour la poursuite d'une entreprise commune [...] » (p. 305).

5.3.3. L'isolement comme mode d'existence d'un sujet déserté par autrui.

D'abord, Arendt définit l'isolement comme « cette impasse où sont conduits les hommes lorsque la sphère politique de leur vie, où ils agissent ensemble dans la poursuite d'une œuvre commune, est détruite » (Arendt, 2005, p. 305). Elle stipule également que l'isolement « apparaît quand je ne suis ni avec moi-même ni en compagnie des autres, mais concerné par les choses du monde » (Arendt, 2010, p. 147). Le sujet isolé apparaît ainsi en lien « direct » avec les objets du monde qui le concernent, « coupé » des autres et de soi et dépourvu de capacités politiques d'action commune.

Ensuite, Arendt distingue une forme positive et une, négative, de l'isolement.

Dans sa *forme positive*, l'isolement serait nécessaire lorsque le sujet est concentré sur l'accomplissement d'une tâche, accomplissement qui nécessiterait que l'individu soit protégé de la présence des autres et de soi-même : « la présence des autres, y compris de moi-même, ne peut que me déranger » (Arendt, 2010, p. 147). Selon l'auteur, cette tendance « à s'isoler lui-même dans son travail » serait propre à l'humain « dans la mesure où il est *Homo Faber* » (Arendt, 2005, p. 305). Ainsi, le sujet s'étant isolé volontairement entretiendrait « un rapport au monde comme création humaine » (Arendt, 2005, p. 306) mais se tiendrait à l'écart des « préoccupations communes » qu'il partage avec autrui (Arendt, 2005, p. 305.). Ici, les objets de préoccupation commune semblent constitués et faire lien entre soi et le monde. Ainsi, le

sujet ayant fait le choix de s'isoler paraît en capacité de rejoindre la sphère politique de l'action collective, par le biais de ces objets communs.

Ensuite, Arendt repère une *forme négative* d'isolement qui apparaîtrait lorsque « les autres avec lesquels je partage un certain souci pour le monde peuvent se détourner de moi » (Arendt, 2010, p. 147) ou bien, lorsque le sujet est « dans une situation où [il] ne peu[t] agir parce qu'il n'est personne pour agir avec [lui] » (Arendt, 2005, p. 305). L'auteure dépeint également l'isolement en tant qu'« impasse où sont conduits les hommes lorsque la sphère politique de leurs vies, où ils agissent ensemble dans la poursuite d'une entreprise commune, est détruite » (Arendt, 2005, p. 305). Il apparaît, dans ce cas, que l'isolement serait subi, et non pas souhaité par le sujet. Et ce qui semble caractériser cet isolement subi, c'est la présence pour le sujet d'un objet de préoccupation et, concomitamment, l'impossibilité de le constituer en objet de préoccupation commun, partagé par un autrui, en vue d'une action collective.

Ici, c'est donc l'existence d'un objet commun de préoccupation qui paraît critique dans le basculement possible du sujet entre l'isolement subi et les autres modes d'être seul ou bien vers la sphère politique de l'action collective. De ce fait, une triple voie s'ouvre devant le sujet. La première, vers la solitude pensante, à condition que le sujet dispose d'une altérité intra-subjective suffisante, lui permettant d'appréhender son objet de préoccupation entre les perspectives portées par soi, par un soi-autre ou par un autre-soi. La deuxième, vers l'action politique, de concert avec d'autres, à condition, cette fois-ci, de trouver un autrui qui donne à l'objet de préoccupation du sujet, le statut d'objet commun. La troisième, vers la désolation, si le sujet perdait son objet de préoccupation et, par là-même, « le pouvoir d'ajouter quelque chose de soi au monde commun » (Arendt, 2005, p. 306). Coupé de son objet de préoccupation, de son dernier lien au monde, il basculerait ainsi dans l'esseulement.

Les développements d'Hannah Arendt permettent de saisir les oppositions et les nuances qu'elle établit entre ces trois notions. Tout d'abord, la solitude semble opposée à la désolation de par la nature « habitée », de la première et le désert subjectif dans lequel la seconde peut plonger l'humain. En deuxième lieu, le registre hautement dialogique de la solitude apparaît s'opposer à la nature monologique et déductive de la désolation. En troisième lieu, désolation (esseulement) et isolement se distinguent par le lien au monde que le sujet maintient dans le second cas au travers des objets qu'il peut créer. Ce lien, étant perdu dans le cas de la désolation, le sujet se trouve être coupé du monde, des autres et de soi. Les liens et les chemins de passages entre ces trois modes d'être seul sont représentés dans la synthèse ci-dessous (Figure 12).

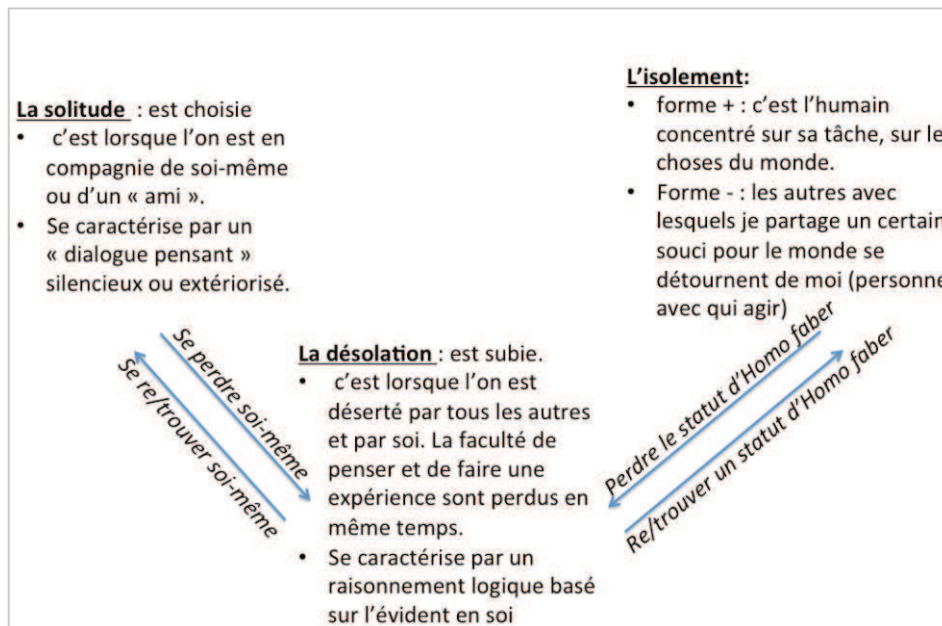


Figure 12 : Continuum solitude-isolement-désolation selon Hannah Arendt. (Arendt, 2005, 2010)

Si pour Arendt la présence physique d'autrui est l'une des modalités possibles de la solitude, Donald Winnicott est a priori, de ce point de vue, plus radical en postulant que « l'état de solitude est un état qui (paradoxalement) implique toujours la présence de quelqu'un d'autre » (Winnicott, 2015, p. 60).

Dans la section qui suit, sera relaté le point de vue de Winnicott sur la notion de solitude, sur sa genèse, mais aussi, sur une autre notion que l'auteur y arrime de manière incontournable, *la capacité d'être seul*. La perspective winnicottienne permettra ainsi d'appuyer au plan psychologique la question de la solitude, telle que posée par Arendt en philosophie.

5.4. La capacité d'être seul chez Donald Winnicott.

Winnicott développe une perspective dans laquelle il plaide pour une réhabilitation de la solitude en une « aptitude à être seul » (p. 46)⁷⁶. Il décrit la solitude comme « une possession des plus précieuses » (p. 49) ou comme « une expérience saine » (p. 51) et étant « relativement dépourvue de cette particularité que nous appelons le « repli » » (p. 49).

Selon l'auteur, être seul « c'est parvenir à un état de non-intégration, à un état où il n'y a pas d'orientation », c'est exister « sans être soit en réaction contre une immixtion extérieure, soit une personne active dont l'intérêt ou le mouvement suit une direction » (p. 59). Plongé dans cet état, d'après Winnicott, l'enfant « s'ébat » et l'adulte se détend (p. 59). Mais, en même temps,

selon l'auteur, être seul cela sous-entend, être en présence de quelqu'un ; c'est « être capable de savourer la solitude parallèlement à une autre personne qui se trouve également seule » (p. 51). La solitude winnicottienne paraît ainsi folâtre et d'emblée partagée. D'ailleurs, l'auteur postule que « l'aptitude à la solitude authentique » trouve son fondement « dans cette première expérience d'être seul en présence de quelqu'un » (p. 55).

Pour Winnicott, de manière générale, c'est seulement lorsque quelqu'un est « présent sans pourtant rien exiger » (p. 59) de l'enfant seul que ce dernier « peut avoir une expérience qu'il ressent comme réelle » (p. 60). Ainsi, pour Winnicott, le caractère réel d'une expérience pour le sujet repose sur la « présence effective » d'un autrui, même si cette présence n'est que symbolisée, mais sur laquelle le sujet « peut compter » (p. 50). De la même manière, la qualité réelle et personnelle de l'expérience spécifique d'être seul est conditionnée par cette même présence « effective » et potentiellement soutenante. Winnicott affirme le caractère fondamental de « l'expérience d'être seul en tant que nourrisson et petit enfant, en présence de la mère » (p. 49), parmi d'autres expériences, dans la formation de la capacité d'être seul. Il insiste sur le caractère paradoxal de cette articulation entre expérience et capacité d'être seul (p. 49). Devenir capable d'être seul repose, selon lui, sur « l'expérience d'être seul en présence de quelqu'un d'autre » (p. 49).

D'après Winnicott, la capacité d'être seul est une élaboration (p. 55) mais aussi, un signe « de la maturité du développement affectif » (p. 45) et constitue « un phénomène [...] [qui] mérite une étude particulière parce qu'il est la base à partir de laquelle s'élabore la solitude » (p. 49). Selon lui, c'est par un processus d'introjection de l'« environnement qui sert de support » (p. 64) que « l'individu devient capable de renoncer à la présence effective de la mère ou de son substitut » tout en formant graduellement sa « capacité d'être vraiment seul » (p. 64). Pour le dire autrement, le sujet intériorise progressivement la présence soutenante d'autrui vécue dans les expériences d'être seul en présence d'autrui jusqu'au point d'être capable de se passer de la présence physique d'autrui en développant par là-même sa capacité d'être seul. Ainsi, en suivant Winnicott, il est possible d'affirmer qu'avec le développement de la capacité d'être seul, autrui ne disparaît pas mais se trouve intériorisé par le sujet. D'autres auteurs du champ psychanalytique vont dans ce même sens. Pour Anzieu (1987), la solitude consiste à entendre les étrangers parler en soi. Alors que Chiantaretto (2005) parle de témoin interne pour se saisir de la question du dialogue interne.

L'analyse winnicottienne ouvre sur une vision processuelle de la notion de solitude au plan ontogénique. La solitude est, de ce point de vue, une aptitude que l'individu développe depuis

les premiers instants de sa vie à partir d'expériences réelles d'être seul en présence d'un autrui, autrui qui peut, potentiellement, lui servir de support. Ces expériences d'être seul, au côté d'autres expériences, développent la capacité d'être seul de l'individu par intériorisation de l'environnement soutenant. La solitude apparaît ainsi chez Winnicott comme un aboutissement du développement affectif du sujet. Ce dernier construit un « environnement interne » et vit ainsi, en quelque sorte, avec l'autrui soutenant, en son for intérieur. Si Winnicott ne parle pas de sujet « dédoublé » ou de « dichotomie intérieure », il nous semble possible d'affirmer qu'il n'aurait pas été en désaccord avec l'affirmation d'Arendt d'un sujet « deux-en-un » dans la solitude. Ainsi, si la vision winnicottienne de la solitude peut a priori paraître contradictoire avec celle d'Arendt, *in fine*, leurs positions, développées dans des perspectives très différentes, semblent se rejoindre sur ce point : *le sujet capable d'être seul cohabite avec un autrui, au sens générique, un autrui intériorisé*. L'altérité serait en ce sens constitutive du sujet capable d'être seul. Et, de ce fait, la solitude du sujet serait toujours habitée.

Avant d'envisager l'expérience du dialogue comme moyen de développer une solitude habitée dans la section consacrée aux conceptualisations de Marková et de Fernyhough, nous regarderons ci-après comment cette question de la solitude, de l'isolement et de la désolation se pose dans le champ du travail et plus particulièrement en Clinique de l'Activité.

5.5. La fonction psychologique du collectif de travail en Clinique de l'Activité.

L'objectif de la présente section sera d'explicitier la manière dont les méthodes d'interventions utilisées en clinique de l'activité permettent de mobiliser la fonction intra-subjective d'autrui et, par là-même, de mettre au travail les différents modes d'être seuls. Pour pouvoir le faire, seront d'abord exposés trois concepts princeps, celui d'*activité, de genre professionnel et de métier*. Ces trois concepts permettent d'articuler subjectif et social pour mettre en avant l'idée d'*un sujet seul toujours relié au collectif de travail. La solitude y sera envisagée en tant qu'espace subjectif peuplé par les manières de faire des pairs*.

5.5.1. Activité, pouvoir d'agir, genre professionnel et métier.

Selon Yves Clot, c'est « l'activité réelle qui explique [les] rapports » entre cognition et émotion qui, selon l'auteur, sont traditionnellement considérées dans un « dualisme ruineux » (Clot, 2008, p. 4). Centrer la focale disciplinaire justement sur le concept d'activité, permettrait ainsi, selon Clot, d'échapper à cette dichotomie en psychologie (Clot, 2008, p. 4).

Ainsi, l'auteur pose de l'activité comme « une triade vivante », fondamentalement dialogique et constituée de quatre tensions (Clot, 2004b, p. 99).

- **Les quatre tensions développementales de l'activité**

Une première tension, en quelque sorte à un niveau méta, de l'activité a été identifiée par Clot. Il s'agit de la tension que l'auteur repère *entre réel et réalisé* de l'activité. En effet, dans la lignée de l'ergonomie de langue française et de la psychopathologie du travail, en puisant dans développements du psychologue russe Lev Vygotski (Vygotski, 2003/1925 ; 1978 ;1999), Clot franchit « un pas supplémentaire » et définit l'activité réalisée comme étant « ce qui se fait » (Clot, 2008, p. 89). Mais c'est, selon lui, seulement l'une des actions réalisables dans cette même situation, au carrefour de plusieurs tensions, perspectives et horizons possibles. « Les autres refoulées - écrit-il -, forment des résidus incontrôlés n'ayant que plus de force pour exercer dans l'activité du sujet une influence [...] » (Clot, 2008, p. 89). Ce « volume » refoulé, Clot le décrit précisément comme étant « ce qui ne se fait pas, 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. [...] ce qu'on fait pour ne pas faire ce qui est à faire ; ce qui est à refaire, [...] ce qu'on avait sans avoir voulu le faire. » (Clot, 2008, p. 89). Ainsi, si pour Clot réel et réalisé de l'activité « ne sont pas taillés sur le même moule », la contradiction qui existe entre eux est une possibilité (Clot, 2005b, p. 9). Mais, si l'on suit Clot, ce qui semble les unir, « c'est le développement de leurs rapports dans l'activité du sujet » (Clot, 2005b, p. 9). Et le lien qu'il établit entre ces deux « volumes » de l'activité serait un devenir mutuel de l'un dans l'autre : « Il y a donc un devenir, en partie imprédictible, du réel de l'activité dans l'action réalisée et inversement. » (Clot, 2005b, p. 9).

Une deuxième tension de l'activité est caractérisée par *sa triple adresse*. Vers l'objet, mais aussi, vers l'activité d'autrui qui porte également sur le même objet et, enfin, vers le sujet lui-même. Elle serait ainsi « triadique et opposée à elle-même » (Kostulski, Clot, Litim, & Plateau, 2011, p. 132). Et c'est cette contradiction intrinsèque de l'activité qui est, selon Clot (2005b, p. 9), l'un des fondements de son possible développement. Au côté de ces tensions de l'activité entre réel et réalisé et entre ses trois directions, deux autres tensions de l'activité ont été identifiées.

Il s'agit d'abord *d'une troisième tension qui régit « l'efficacité dynamique de l'activité »* (Clot, 2008, p. 13). Cette efficacité est définie comme étant une tension entre l'efficiencia du travail accompli par le sujet et le sens que ce travail a pour le sujet. Pour Clot, l'efficiencia c'est

« l'économie des moyens que le renouvellement des techniques permet » (Clot, 2008, p. 15). Elle est une ressource pour le développement du sens en rendant le sujet disponible à la surprise de l'action « où le sens se produit » (Clot, 2008, p. 15). Le sens, lui, est défini par Clot comme « fruit de l'échange » et « source d'énergie » (Clot, 2008, p. 18) pour le sujet. Et, en retour, le développement du sens de l'activité, affecte son efficacité. C'est « dans un jeu d'alternances imprédictible » que Clot (2008, p. 18) envisage cette troisième tension de l'activité. Mais, elle ne serait pas circonscrite par l'« atteinte des buts poursuivis » (Clot, 2008, p.13), elle serait également « la découverte de nouveaux buts » (Clot, 2008, p. 13) par les sujets.

Une autre caractéristique de cette tension, serait qu'elle est attestée, selon l'auteur, d'une part, par le « pouvoir d'agir des sujets en situation de travail » (Clot, 2008, p. 12) et, d'autre part, par l'histoire professionnelle « qui se poursuit et dont chacun se sent comptable » (Clot, 2008, p. 13).

Le concept de pouvoir d'agir est défini comme la « mesure [du] rayon d'action effectif du sujet ou des sujets dans leur milieu professionnel habituel » ou encore en tant que « rayonnement de l'activité » (Clot, 2008, p. 13) mais aussi, comme le « pouvoir de récréation » (Clot, 2008, p. 13) de l'activité des sujets. Il serait « hétérogène » (Clot, 2008, p. 13), se développerait en lien avec l'efficacité dynamique de l'activité.

L'histoire professionnelle, quant à elle, en plus d'attester de l'efficacité de l'activité, participe à une quatrième tension de l'activité, pointée par Clot, entre *genre et style professionnels*. Le genre professionnel est défini comme étant « des manières de faire, de dire, de sentir, stabilisées au moins pour un temps dans [un] milieu professionnel » (Clot, 2008, p. 76). Pour le dire comme Kostulski (2011, p. 98), le genre professionnel ce sont « les formes génériques de l'activité ». Le style, quant à lui, c'est la reprise du genre professionnel, sa « retouche », « sa métamorphose [...] en cours d'action », sa récréation dans l'activité du sujet (Clot, 2008, p. 80). La tension entre genre et style professionnels est à nouveau envisagée dans un double mouvement. Le genre professionnel est ici considéré en tant que ressource pour l'activité individuelle. Et l'activité personnelle, « par un choc en retour, en mettant ce genre au travail, le garde vivant » (Clot, 2008, p. 79).

Cette quatrième tension de l'activité paraît centrale dans la question qui nous occupe ici. Puisque l'on comprend comment les manières de faire génériques peuvent faire ressource pour le sujet au travail mais aussi, comment l'activité individuelle de chacun contribue potentiellement à renouveler le métier générique, sa dimension *transpersonnelle* (Kostulski &

al., 2011, p. 134). Pour le dire autrement, dans la perspective portée en Clinique de l'Activité, le sujet, lorsqu'il agit seul, ne l'est jamais vraiment en réalité puisqu'il agit *avec* les ressources transpersonnelles stabilisées dans son milieu professionnel. Clot assume ici un point de vue fort en psychologie : « Le social est aussi là quand le sujet est seul. Il n'est pas au dehors de nous ou même entre nous. Il est en nous, dans l'esprit et le corps de chacun d'entre nous » (Clot, 2003, p. 52). Il est alors possible de soutenir que « le genre professionnel exerce une fonction psychologique dans l'activité de chacun », au côté d'« une fonction sociale des styles individuels » (Clot, Faïta, Fernandez & Scheller, 2000). Cette hypothèse a fait l'objet de recherches plus récentes et poussées en clinique de l'activité, dans le milieu de l'automobile (Quillerou-Grivot, 2011). Elle permet aussi à Kostulski, en citant Clot, d'avancer l'idée suivante : « agir sur le social, serait peut-être “ le moyen le plus sûr d'agir *indirectement* sur la vie subjective” » (Clot, 2003, pp. 55-56, cité par Kostulski, 2011, p. 99).

- **Le métier, une architecture en quatre dimensions**

Mais cette dimension transpersonnelle, générique est partie prenante dans une autre architecture construite en clinique de l'activité, celle du métier. Ce dernier est vu comme étant une structure en tension, en conflit nécessaire, entre quatre instances. Au côté et en lien dynamique, avec celle, transpersonnelle, que nous avons évoquée ci-dessous, il y a, dans la conception du métier en clinique de l'activité, trois autres instances. Celle, *impersonnelle*, « à savoir la conception du travail, sa prescription et l'organisation des tâches » (Kostulski, 2011, p. 134). Ensuite, l'instance *interpersonnelle*, qui renvoie à l'activité personnelle des professionnels et aux dialogues qu'ils ont l'occasion de conduire sur le réel du travail pour entretenir leur métier (Kostulski, 2011, p. 134). L'instance *personnelle*, elle, « se définit en tension avec les trois autres : en tant que professionnel, j'incarne mon métier comme une activité singulière. » (Kostulski, 2011, p. 134). De la fluidité de leurs rapports et de la réalité de ces derniers dépend la vitalité du métier qui peut alors *soutenir* chacun face à ses tâches et activités concrètes. A contrario, lorsque la dimension impersonnelle du métier se trouve déréalisée, pour le dire autrement, en cas d'éloignement du prescrit des nécessités du travail quotidien, ou bien, lorsque le genre professionnel n'est pas entretenu par la vitalité de la dimension interpersonnelle, alors le métier perd de sa fonction psychologique soutenante. Les professionnels se retrouvent ainsi devant « un abîme entre isolement personnel et rébus impersonnel » (Kostulski, 2011, p. 134). En d'autres mots, ils sont seuls à chercher un sens dans une conception du travail qui n'en fait plus.

En conclusion, les conceptualisations en clinique de l'activité permettent de soutenir l'idée d'un professionnel au travail, toujours habité au plan subjectif par l'expérience partagée avec autrui et par les expériences sédimentées dans le genre professionnel, propre à un milieu de travail. La fonction d'autrui pour le sujet et son activité y est multiple. L'autre est une adresse de l'activité du sujet mais aussi un moyen et une ressource potentielle pour l'activité individuelle. Il est, à la fois, ressource plus directe dans les échanges interpersonnels, au travers de la dimension interpersonnelle, et ressource indirecte, accessible au travers du genre professionnel, socle commun, transpersonnel, de l'histoire d'un métier. De ce fait, *lorsque ces deux dimensions, interpersonnelle et transpersonnelle, sont vivantes, elles garantissent la présence d'un collectif de travail soutenant en chaque professionnel en tant que ressource pour l'action individuelle. A contrario, en cas d'hypo-développement de ces dimensions du métier, la fonction soutenance de ce dernier s'en trouve atteinte et, avec elle, s'amenuise la présence des autres en soi.* Ce sont alors des professionnels isolés qui doivent faire face aux défis du travail réel. Les atteintes à la santé ne sont alors plus très loin. Cette question sera développée ultérieurement dans la sous-section Dialogue, genre professionnel et santé au travail.

Ainsi, dans le champ du travail et plus particulièrement, en clinique de l'activité, autrui, les autres, et plus précisément, le collectif de travail, est regardé comme une ressource vitale pour le sujet au travail. Dans ce qui suit, sera précisée la manière par laquelle les méthodes déployées sur le terrain d'intervention à l'ingénierie Renault, méthodes qui sont une opérationnalisation de ce modèle théorique de l'activité, ont permis de mettre au travail la solitude habitée des professionnels.

5.5.2. Une clinique de l'activité : un cadre méthodologique pour développer la fonction psychologique du collectif.

Dans ce qui suit, nous allons regarder, dans l'organisation du dispositif dialogique clinique déployé, en quoi l'expérience faite par les professionnels d'un dialogue concret sur les questions de travail, a développé leur capacité d'être seul.

Pour ce faire, il nous faut d'abord présenter la méthode des entretiens en autoconfrontation simple et croisée, qui a été mobilisée avec le collectif de professionnels associé aux analyses de l'intervention au Technocentre Renault. Ensuite, nous montrerons en quoi il est possible d'affirmer que les méthodes d'analyses en clinique de l'activité, sont susceptibles de développer la présence des autres dans le sujet.

- **La méthode des entretiens en autoconfrontations simples et croisée**

La méthode des entretiens en autoconfrontations simples et croisées (Clot, 2004a, 2008, 2005a ; Clot & Faïta, 2000 ; Clot & al., 2000 ; Kostulski, 2005 ; Kostulski & Clot, 2007 ; Kostulski, 2011) permettent un cadre dialogique basé sur les détails filmés des gestes des professionnels en situation.

Ainsi, une première phase consiste à préparer la réalisation des films d'activité des professionnels. Le groupe de professionnels est d'abord amené à choisir collectivement la ou les situations d'activité à analyser. Ensuite, des binômes d'analyse sont formés autour de chaque situation choisie. Une dernière phase de l'étape préparatoire consiste à amener l'intervenant à réaliser des séances observations des activités retenues par les professionnels.

Suit la réalisation des films d'activité qui consiste à réaliser des enregistrements vidéo de chaque professionnel dans les situations de travail présélectionnées.

L'intervenant réalise alors un montage à partir du film d'activité. Ce montage est visionné ensuite par le professionnel dans un entretien en autoconfrontation simple en présence de l'intervenant. Ce dernier questionne des détails de l'activité filmée afin d'en approcher les moyens, les présupposés, les voies de réalisation ainsi que son histoire (Kostulski, 2011, p. 82). C'est l'occasion parfois pour le professionnel de s'étonner de ses propres gestes. Un entretien en autoconfrontation simple est également réalisé avec le second professionnel du binôme à partir de son propre film d'activité. Les entretiens en autoconfrontation simple sont filmés. Ils sont presque exclusivement destinés à des fins de recherche, en tout cas, ils n'ont pas pour vocation d'être utilisés en tant que tels dans la suite du dispositif dialogique.

Ensuite est réalisé l'entretien dit en autoconfrontation croisée. Cette fois-ci chacun des deux professionnels est amené par l'intervenant à commenter le film d'activité de son collègue. L'intervenant psychologue organise ici « un dialogue délibératif sur les manières de faire, à partir de relances sur les différences perceptibles ou énoncées par les sujets » (Kostulski, 2011, p. 82). Cet entretien est également filmé à destination des collègues du collectif associé aux analyses.

A l'issue de l'entretien en autoconfrontation croisée, l'intervenant réalise un autre montage vidéo à partir des films d'activité des deux professionnels et de leurs commentaires en autoconfrontations croisées. Ce dernier montage vidéo, préalablement validé par les deux professionnels filmés, est ensuite projeté et mis en discussion au sein du collectif d'analyse dans son ensemble.

De très nombreux travaux ont été effectués dans l'équipe de recherche de clinique de l'activité pour l'élaboration et le perfectionnement de la méthode des entretiens en autoconfrontations simples et croisées. Nous en avons cités certains et ne pourrions les évoquer tous. Nous pointerons simplement l'importance, démontrée dans ces travaux, de la mise au travail du genre professionnel par les stylisations des professionnels participants aux analyses. Nous l'avons vu plus haut, cette vitalité du genre professionnel garantit la présence d'un collectif de travail soutenant en chaque professionnel en tant que ressource pour l'action individuelle. Mais dans la suite de notre propre travail et pour ce que nous avons à faire ici, ce sont certains les travaux de Kostulski qui nous permettront de pointer la manière dont la mise en place du dispositif dialogique a permis le développement de la solitude habitée des professionnels.

- **Une méthode d'analyse de l'activité qui développe la présence des autres en soi**

Kostulski (2011) repère d'abord les « différents *cadres de dialogue* [qui] permettent ainsi le développement de l'analyse » des professionnels (Kostulski, 2011, p. 82) : seuls d'abord avec l'intervenant pendant l'autoconfrontation simple, en présence d'un collègue lors de l'autoconfrontation croisée, puis, avec l'ensemble du collectif associé aux analyses. Selon elle, cette succession de cadres dialogiques, « convoquant des interlocutions plurielles » (Kostulski, 2011, p. 83) sur l'objet analysé, permet la conduite de dialogues dans des contextes différents. Et, elle affirme, en suivant Clot (1999, 2004, cité p. 83), que cette reprise des analyses dans des contextes variés « aurait déjà une fonction développementale ».

Néanmoins, Kostulski va plus loin dans ses analyses et examine la manière dont est convoquée « la diversité fonctionnelle du langage et les fonctions de cette diversité » (Kostulski, 2011, p. 83) dans la méthodes des autoconfrontations.

Selon elle, c'est d'abord le langage intérieur qui est sollicité dès la phase de réalisation du film d'activité « quand le sujet se sert de l'observation de l'intervenant et de la caméra comme moyen de s'observer lui-même » (Kostulski, 2011, p. 83). Ensuite, pendant la réalisation de l'autoconfrontation simple, c'est ce langage intérieur qui se trouverait développé dans l'interaction avec l'intervenant pour mener à la construction d' « *un point de vue, une posture énonciative* qui lui permettra [au professionnel] d'entrer en dialogue avec son collègue en autoconfrontations croisées » (Kostulski, 2011, p. 83) à partir du discours réalisé en présence de l'intervenant. Les autoconfrontations croisées seraient l'occasion, selon Kostulski, « d'installer pour le professionnel cette forme dialogique dans son langage intérieur : une controverse intérieure avec soi-même, ou plutôt entre soi et les formes génériques du milieu

professionnel en soi » (Kostulski, 2011, p. 83). Elle définit également la controverse comme étant « *une forme d'activité discursive, plus exactement une activité délibérative et réciproque qui déploie des arguments opposés dans le dialogue, ces arguments ayant la particularité d'être puisés dans les thèmes génériques et historiques du métier* » (Kostulski, 2011, p. 83).

C'est, donc, par un processus d'intériorisation que la controverse menée avec un collègue, lors de l'autoconfrontation croisée, « migrerait » vers l'espace intra-sujetif du professionnel. Dès lors, Kostulski formule une hypothèse sur la fonction des cadres méthodologiques mobilisés en Clinique de l'Activité :

En introduisant un discours puis une controverse, c'est-à-dire un dialogue délibératif opposant des perspectives sur les détails des gestes de l'activité, nous réhabilitons des formes fonctionnellement plus archaïques de dialogue, formes qui sont aussi, du fait de leur dimension sociale du rapport à autrui, source d'une vitalité psychologique accrue du collectif. En quelque sorte, nous vivifions la pensée dialogique sur le travail, en mettant en place des cadres qui assurent le recours à l'interfonctionnalité des niveaux du dialogue et la fonction vitale du social dans la vie psychologique des sujets. (Kostulski, 2011, p. 84)

L'hypothèse de Kostulski est basée d'une part, sur l'idée d'une interfonctionnalité des niveaux du dialogue et, de l'autre, sur celle d'une fonction fondamentale du social pour le sujetif. L'auteure avance ces deux idées en convoquant, parmi d'autres travaux, ceux de Charles Fernyhough et d'Ivana Marková. Par ailleurs, l'auteure développe ainsi l'idée d'une hétérogénéité des formes de dialogues dans les activités humaines et d'une interfonctionnalité possible entre ces formes (Kostulski, 2018) mais aussi celle du rôle développemental de l'interfonctionnalité des niveaux du dialogue dans les entretiens en autoconfrontations croisées (Kostulski & Kloetzer, 2014).

Ainsi, en suivant Kostulski, il est possible d'affirmer que la méthode des autoconfrontations croisées aurait comme conséquence d'installer une controverse intérieure chez les professionnels, participant aux analyses de leur activité. C'est en ce sens que cette méthode serait susceptible de développer la présence des autres en soi.

Pour aller plus loin sur ce point précis, il est pertinent de regarder de manière plus fine, dans les niveaux « inférieurs » de la conscience, ce qu'implique cette migration du social vers l'intra-sujetif et de la manière dont cette migration s'opère. Pour ce faire, seront mobilisés les développements de Marková et Fernyhough qui, ont tous deux considérablement développé l'idée du caractère fondamental de l'altérité pour le sujet. Si pour ces auteurs la question de la solitude n'est pas centrale, leurs recherches peuvent éclairer de manière originale et décalée notre propre questionnement sur le continuum solitude-isolement-désolation ainsi que ses

« caractéristiques » dialogiques. Ces deux perspectives permettront d'avancer l'idée que *l'expérience du dialogue concret serait un moyen fondamental pour le sujet de développer une solitude habitée. Et, en creux, qu'un déficit de dialogue concret amènerait à une altération de la capacité du sujet à être seul.*

5.6. Le dialogue concret, un moyen fondamental de développer la solitude habitée du sujet.

Si en clinique de l'activité le sujet est regardé au sein d'une « triade vivante » de son activité, triade qu'il constitue avec autrui, l'objet de son activité et les instruments de celle-ci, la focale mobilisée par Marková paraît légèrement différente et permet de saisir plus finement ce qui se joue pour le sujet dans la fonction psychologique d'autrui.

5.6.1. Le « triangle magique » d'Ivana Marková.

Pour cette auteure le sujet est regardé dans une dyade ontologique dialogique avec Alter et dans une triade dialogique épistémologique qui englobe l'Objet. Kostulski (2011) considère que la « triade magique » de Marková « n'est pas sans rappeler le triangle d'activité dirigée (Clot, 1999) » (Kostulski, 2011, p. 97). Kostulski note que ces deux modèles théoriques portent des dimensions proches : d'une part, leur caractère fondamentalement dialogique et d'autre part, la présence de tensions entre les différents pôles (Kostulski, 2011, p. 97).

Dans ses travaux sur les processus d'influence en psychologie sociale, Marková (2011) affirme que « l'*Ego* et l'*Alter* ne peuvent exister indépendamment comme deux éléments distincts, mais ils sont indissociablement articulés [...] » (Marková, 2011, p. 393). Dans un ouvrage plus récent, Marková (Marková, 2016) réaffirme cette vision de l'Ego-Alter en tant qu'« axiome de l'épistémologie dialogique » (Marková, 2016, p. 108) et elle explicite son propos :

We can now turn attention to some features of the Ego-Alter as an irreducible dialogical ontological unit. Irreducibility of this unit stipulates that it cannot be decomposed either into the sole Ego or into the sole Alter. The Self is defined through the Other like a dynamic Gestalt. The two components come to their existence together as a unit." (Marková, 2016, p. 108)

Ainsi, pour Marková, le sujet et autrui, Ego et Alter, pour reprendre sa propre formulation, sont à considérer en tant qu'unité dialogique Ego-Alter et, de surcroît, comme étant une unité dialogique, constitutive et fondatrice de l'être humain.

L'auteure fait de cet axe théorique Ego-Alter le fondement de son concept de *dialogicité* en postulant que « La dialogicité (Marková, 2007) se focalise sur la capacité de l'esprit humain (l'Ego) à concevoir, à créer et à communiquer sur des réalités sociales en termes d'altérité

(l'Alter), cela incluant d'autres personnes, idées ou symboles. » (Marková, 2007, pp. 392-393). Le sujet et autrui sont ainsi, pour l'auteure, à considérer en tant qu'entité, en tant qu'une « dyade » (Marková, 2007, p. 392), plus que comme étant des unités distinctes et autonomes. Le sujet, selon Marková, n'apparaît pas « dédoublé » ou porteur de « dichotomie », comme l'envisage Arendt dans ses analyses sur la solitude, mais dans un *lien dialogique ontologique avec autrui*. De ce point de vue, les analyses menées par Marková semblent rejoindre le point de vue développé par Winnicott d'un sujet indissociable d'un autrui « introjecté », pour reprendre les termes de l'auteur.

C'est sur cette unité dialogique ontologique Ego-Alter que Marková fait reposer la dialogicité en tant que « capacité fondamentale de l'esprit humain » (Marková, 2007, p. 135). Selon elle, la dialogicité est une « propriété humaine de la conscience et de la pensée, développée au cours de la phylogenèse et de l'histoire socioculturelle » (Marková, 2007, p. 137). Dans les analyses winnicottiennes sur la capacité d'être seul, est mise en exergue la genèse socioculturelle de la capacité d'être seul du sujet, par ce que Winnicott appelle des processus d'introjection. Ici, avec Marková, au côté de la racine ontologique, c'est-à-dire, acquise au cours du développement du sujet, c'est le caractère phylogénique, c'est-à-dire, propre à la lignée humaine, de la dialogicité qui se trouve pointée. *La dialogicité apparaît ainsi comme une capacité humaine fondamentale de faire vivre l'autre en soi.*

Dans ses tentatives de construction d'une théorie de la connaissance sociale dans le cadre de l'étude des représentations sociales, Marková enrichit cette dyade dialogique ontologique Ego-Alter en affirmant que « l'interaction entre Ego-Alter est dirigée vers des objets » (“The Self-Other(s) interaction is directed at Objects”) (Marková, 2016, p. 115). Elle postule ainsi l'existence d'un « triangle magique » (Marková, 2007, p. 215), d'une triade dialogique (“dialogical triade”) (Marková, 2016, p. 116), constituée d'Ego, d'Alter et de l'Objet, en tant qu'unité, cette fois-ci, épistémologique (“*epistemological* [...] unit”) (Marková, 2016, p. 115). Aussi, elle pose les relations entre Ego, Alter et Objet comme étant asymétriques et porteuses de transformation (“In most cases, relations within the triade are unequal; they are asymmetric. Asymmetries create tension and dynamic transformations within the dialogical triade [...]”)(Marková, 2016, p. 116). Et, dans les développements de Marková, Ego et Alter co-construisent l'Objet (“the Object is constructed jointly by the Ego-Alter [...]”) (Marková, 2016, p. 116).

Si Marková postule le caractère phylogénique de la dialogicité, Charles Fernyhough tend à en décrire la réalisation concrète dans ses travaux sur la pensée dialogique.

5.6.2. La pensée dialogique de Charles Fernyhough.

L'auteur pose une triade, semblable à celle décrite par Marková, au centre de ses propres travaux sur la compréhension sociale ("social understanding") (Fernyhough, 2008) et sur les fonctions psychologiques supérieures (Fernyhough, 1996). En se basant sur les travaux de Barresi & Moore (1996), de Hobson (1993) et de Tomasello (1999), Fernyhough postule des *relations triadiques intentionnelles* ("triadic intentional relations") (Fernyhough, 2008, p. 235) entre des perspectives réalisés dans les dialogues extériorisés entre l'enfant et l'adulte. Ainsi, dans le schéma formalisé par Fernyhough (représenté ci-dessous), les perspectives ou les points de vue (P1 et P2) des deux sujets (*Child* et *Adult*, l'enfant et l'adulte) portent, en quelque sorte, chacune un double lien entre les deux sujets et l'objet : (1) la propre perspective de chaque sujet sur l'objet (représenté par des flèches épaisses entre chaque sujet et l'objet) et (2) le point de vue que chacun des deux sujets a de la perspective de l'autre sur l'objet (représenté par des flèches fines qui vont de chacun des deux sujets vers l'objet et d'un sujet vers l'autre).

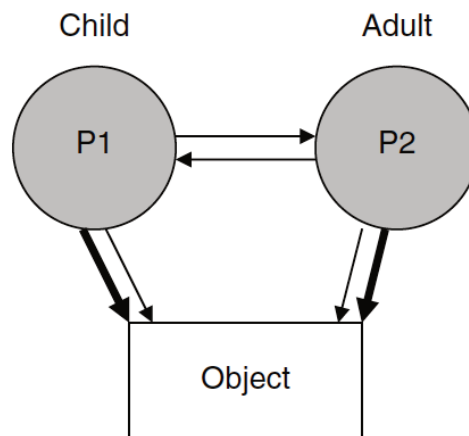


Figure 13 : Relations triadiques intentionnelles dans le dialogue selon C. Fernyhough (Fernyhough, 2008, p. 235)

En partant de cette base, Fernyhough élabore une proposition de modèle de développement ontogénique de la pensée dialogique ("dialogic thinking") (Fernyhough, 2008, p. 232). Selon lui, la pensée dialogique est caractérisée par la possibilité pour le sujet de mobiliser simultanément plusieurs perspectives sur un même objet ("necessary to "view" the same element of reality in different ways at the same time») (Fernyhough, 1996, p. 51). L'auteur tend à rapprocher la pensée dialogique des fonctions psychologiques supérieures et donc dialogique (Fernyhough, 1996, p. 50), puisque capable de mobiliser plusieurs points de vue sur un même objet. Il l'oppose ainsi aux fonctions psychologiques élémentaires qui, selon lui et en suivant Vygotski, sont monologiques et ne présentent pas une telle capacité [du sujet] de faire

coexister différentes perspectives (“show no such capacity to accommodate alternative perspectives”) (Fernyhough, 1996, p. 50). Ces fonctions psychologiques élémentaires, mobilisant une perspective unique, Fernyhough les rapproche des opérations de calcul (Fernyhough, 1996, p. 53). Par opposition, il relie les fonctions psychologiques supérieures, c'est-à-dire, à plusieurs perspectives, à la capacité de penser (Fernyhough, 1996, p. 53).

Selon Fernyhough (Fernyhough, 2008, p. 237), la pensée dialogique prend sa source dans ce qu'il nomme le niveau 1 du dialogue, le dialogue extériorisé (“external dialogue”) (voir Figure 3 ci-après). Ce niveau 1 du dialogue serait caractérisé par un dialogue extériorisé entre l'enfant et l'adulte et se présente sous une forme conversationnelle. Le niveau 2 du dialogue, que Fernyhough nomme “private speech”, prend, lui, la forme d'un dialogue pour soi (“speech-for-self”) (Fernyhough, 2008, p. 237) où l'enfant se parle à voix haute et assume les deux positions (la sienne et celle de l'adulte) et, à la fois, pose les questions et donne les réponses. Progressivement, une sous-vocalisation peut se manifester. Au 3^{ème} niveau, décrit par Fernyhough, appelé “expanded inner dialogue”, le dialogue se réalise en tant que conversation intériorisée, silencieuse pour l'auditeur ou l'interlocuteur. Le « format » conversationnel est maintenu (“give-and-take structure”) (Fernyhough, 2008, p. 237). Ensuite, au 4^{ème} et dernier niveau, appelé dialogue intérieur condensé (“condensed inner dialogue”), le dialogue devient, selon Fernyhough, *interaction dialogique entre différentes perspectives* (“dialogic interplay between alternative perspectives”) (Fernyhough, 2008, p. 238). Cette interaction dialogique entre perspectives est caractérisée, selon l'auteur, par une complète abréviation sémantique et syntaxique et n'a que peu de lien structurel ou acoustique avec le dialogue extériorisé duquel elle provient (Fernyhough, 2008, p. 238). Selon Fernyhough, à ce stade, la pensée prend la forme de ce que Vygotski appelait la pensée de pures significations (Vygotski, 2013, p. 499).

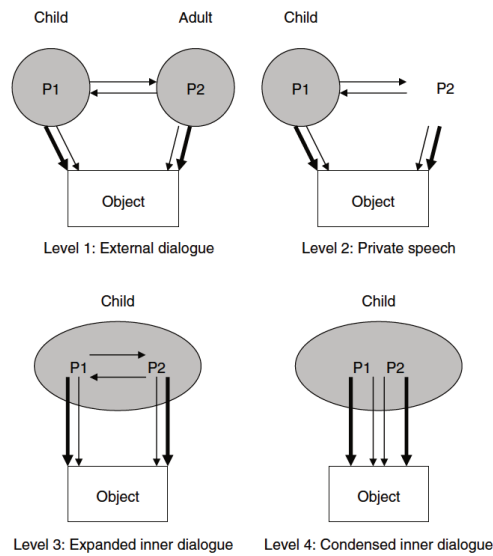


Figure 14 : Schéma en 4 étapes d'intériorisation du dialogue selon C. Fernyhough (Fernyhough, 2008, p. 237)

Ainsi, pour Fernyhough, la pensée dialogique procéderait de dialogues extériorisés qui d'abord changeraient de destinataire, pour s'adresser à soi dans une conversation à voix haute, avant de prendre la forme d'une conversation silencieuse avec soi-même et de finir par se réaliser sous la forme d'interactions en soi entre différentes perspectives. Pour l'auteur, il n'y a pas une direction unique ("a one-way trajectory") (Fernyhough, 2008, p. 237) de ce développement. Le processus irait dans les deux sens et, de plus, le passage d'un niveau à l'autre ne se ferait pas forcément de manière graduelle.

Ce processus d'intériorisation du point de vue d'autrui a, selon Fernyhough, des conséquences de plusieurs ordres. D'abord, une restructuration conséquente de la cognition qui rend possible la mobilisation ("accommodation") simultanée de multiples perspectives sur le même objet de pensée (Fernyhough, 2008, p. 232). Ensuite, ces perspectives, initialement portées par autrui dans les dialogues interpersonnels, puis intériorisées par le sujet, sont porteuses, selon l'auteur, d'éléments ontologiques, axiologiques, conatifs et motivationnels (Fernyhough, 1996, p. 53). Pour le dire autrement, il y aurait des « marqueurs » de plusieurs registres qui caractérisent les points de vue que le sujet intérioriserait au cours de ce processus. Néanmoins, Fernyhough précise que l'intériorisation d'une perspective ne signifie pas que le sujet l'adopte en tant que point de vue subjectif propre (Fernyhough, 2008, p. 234). De plus, la proposition de Fernyhough d'un modèle intégré du développement de la pensée dialogique par l'intériorisation du dialogue concret nous amène à soutenir l'idée d'une continuité et d'une interfonctionnalité

entre l'expérience du dialogue concret et la dialogicité, c'est-à-dire, la présence des autres en soi.

Ainsi, dans les travaux de Marková, l'accent est mis sur l'importance de la dyade dialogique ontologique Ego-Alter et de la triade épistémologique Ego-Alter-Objet, dans la construction de son concept de dialogicité en tant que capacité de l'esprit humain d'embrasser les objets du monde en termes d'altérité. Le point de vue développé par Fernyhough, met en exergue la notion de perspective. Il fournit également une vision processuelle de l'avènement de la pensée dialogique en tant que fonction psychique supérieure qu'il définit comme étant la capacité du sujet à mobiliser simultanément plusieurs points de vue ou perspectives. Le sujet chez Marková paraît ainsi pris dans une toile dialogique continue avec autrui et l'objet. Alors que le sujet, vu par Fernyhough, semble puiser dans la toile sociale des perspectives sur l'objet qu'il s'approprie afin de s'individualiser en réformant son propre point de vue. Pour les deux auteurs autrui est constitutif du sujet. Dans une « dyade » dialogique, pour Marková et au travers les perspectives d'autrui que le sujet intériorise, pour Fernyhough. L'altérité se situe ainsi sur des plans différents : sur un axe sujet – autrui pour Marková, tandis que pour Fernyhough l'altérité est incarnée par les points de vue intériorisés. En ce sens, le sujet dépeint par Marková semble plus proche du sujet winnicottien, capable d'être seul, qui a construit son propre environnement interne et cohabite en son for intérieur avec un autrui « introjecté ». Le sujet vu par Fernyhough, capable de pensée dialogique, soutenant plusieurs points de vue à la fois, semble s'apparenter d'avantage au sujet solitaire « deux-en-un », dichotomique, décrit par Arendt.

Mais aussi, la perspective de Fernyhough permet de considérer autrement les deux réalisations possibles de dialogue solitaire envisagées Arendt – l'une, équivoque, l'autre, sous la forme de questions et réponses claires. Dans le premier cas de figure, en suivant Fernyhough, il est possible d'émettre l'hypothèse d'un dialogue intérieur condensé (Niveau 4), caractérisé par une totale abréviation sémantique et acoustique. Ceci serait susceptible d'expliquer l'expérience d'ambiguïté du dialogue silencieux, évoquée par Arendt. Dans le second cas, noté par Arendt, la proposition de Fernyhough, permet d'envisager un dialogue intérieur étendu (Niveau 3), dans lequel le format conversationnel serait maintenu.

5.6.3. Le dialogue concret, chemin de passage de l'isolement vers la solitude.

Si l'altérité, dans les perspectives adoptées par Marková et Fernyhough, apparaît comme étant constitutive du sujet et de sa capacité de développer une pensée dialogique, qu'en est-il lorsque cette altérité se trouve entravée ?

Au plan dialogique, Fernyhough (2004) a partiellement abordé cette question dans un article consacré à l'étude du phénomène des hallucinations auditives. Il y suggère *qu'un manque de dialogue extériorisé, équilibré et réciproque*, pourrait amener à une perturbation du processus d'intériorisation du dialogue (Fernyhough, 2004, p. 56). Le dialogue intérieur ainsi constitué pourrait alors, selon Fernyhough, s'avérer inadéquatement et excessivement étendu, truffé de fragments de dialogues insuffisamment abrégés (p. 56). A contrario, le dialogue intérieur, normalement intériorisé, pourrait, selon Fernyhough, subir une ré-expansion surprenante et troublante pour le sujet ("surprising or distressing to the individual") dans des conditions de stress et de défi cognitif ("under conditions of stress and cognitive challenge") (p. 59).

Fernyhough pointe nommément le manque de dialogue, nous pouvons maintenant dire le manque d'altérité, comme étant critique pour le bon déroulement du processus d'intériorisation du dialogue. En le suivant, les deux réalisations du dialogue silencieux décrites par Arendt (équivoque et claire), peuvent être envisagées encore différemment, en fonction de la qualité du processus d'intériorisation des perspectives d'autrui. Dans le cas d'un dialogue intérieur équivoque, les perspectives d'autrui pourraient être « représentées » en soi et insuffisamment intériorisées. A la différence du second où, elles pourraient être passablement établies, permettant ainsi de soutenir une sorte de « conversation silencieuse » en soi, basée sur des questions et réponses claires.

Si Fernyhough met en lien un déficit d'altérité et la possible détérioration du processus d'intériorisation du dialogue, dans le cas du processus de ré-expansion du dialogue intérieur, il ne semble pas relier ce qu'il appelle « des conditions de stress et de défi cognitif » (Fernyhough, 2004, p. 59) à un certain « déficit » d'altérité du sujet. Autrement dit, pourrait-on envisager qu'un sujet isolé ou esseulé qui n'aurait pas à sa disposition les ressources dialogiques appropriées, liées à l'altérité, à propos d'un objet, serait surpris ou troublé, pour reprendre les mots de Fernyhough, s'il devait engager un dialogue avec autrui autour de cet objet ?

Ceci nous amène, à partir des travaux de Marková et de Fernyhough présentés ci-dessus, de proposer d'enrichir le continuum solitude/isolement/désolation, présenté précédemment (Figure

15), par deux « passages ». Le premier passage, entre l'isolement et la solitude, serait la possibilité, pour le sujet, d'avoir accès à un exercice du dialogue concret. Le sujet isolé basculerait vers une solitude habitée, en recouvrant les ressources et les voies du dialogue concret, capable de *penser son objet* de préoccupation. Inversement, le sujet seul en perdant, ou en interrompant volontairement, l'accès à un exercice du dialogue concret, se trouverait dans l'isolement, nécessaire et inhérent à une *action possible sur son objet* de préoccupation. De même, le continuum solitude-isolement-désolation, ainsi conceptualisé, pourrait être relié à ce qu'Arendt (2005, 2010) appelle la sphère politique et que nous considérons en tant que les initiatives collectives des sujets. Ce second « passage », cette fois-ci, entre le continuum solitude-isolement-désolation et la sphère politique d'initiatives, s'organiserait autour d'un objet collectif. La constitution possible de cet objet collectif, permettrait aux sujets de rejoindre la sphère de l'action politique. Sa dislocation, au contraire, les ferait basculer, chacun, vers le continuum solitude-isolement-désolation.

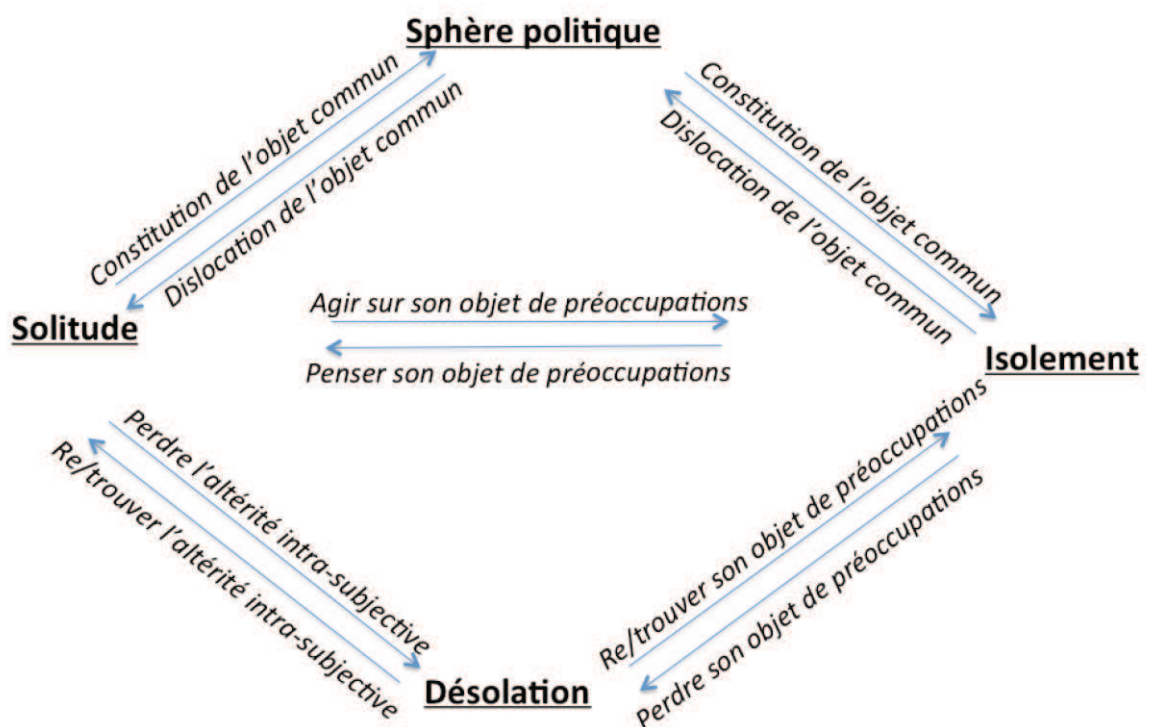


Figure 15 : Continuum solitude-isolement-désolation à partir de Hannah Arendt, Ivana Marková et Charles Fernyhough (Arendt, 2010) ; (Marková, 2007, 2011, 2016) ; (Fernyhough, 1996, 2004, 2008)

5.6.4. Registres dialogiques des différents modes d'être seul.

Sur la base des développements précédents, nous avançons donc l'idée que *les différents modes d'être seul pourraient être associés à des registres dialogiques différenciés*. La Figure 16, ci-dessous présente une synthèse des registres dialogiques des différents modes d'être seuls :

Modes d'être seul	Caractéristiques des registres dialogiques
Solitude habitée par autrui	Niveau 3 Niveau 2/Niveau 1 (confusion entre soi et autrui) Le sujet mobilise plusieurs points de vue Une possibilité d'interaction entre les points de vue Aboutit à un remaniement des points de vue Un processus infini
Désolation : sujet déserté par autrui et par soi	Monologue de raisonnement logique basé sur des évidences Impossibilité de discuter les évidences Inexistence d'un point de vue réellement subjectif Aboutit à une "vérité" indiscutable Un processus fini
Isolement volontaire : sujet se coupe d'autrui	Niveau 2 Niveau 3
Isolement subit : sujet coupé d'autrui	Le sujet est habité par des points de vue réels d'autrui Le sujet est habité par des points de vue reconstruits d'autrui

Figure 16 : Registres dialogiques de la solitude, de l'isolement et de la désolation

D'abord, nous l'avons vu, le sujet seul peut mener une conversation silencieuse en soi, entre différentes perspectives, pour reprendre les formulations de Fernyhough, sur un objet qui le concerne. Ce « type » de dialogue paraît proche du niveau 3 « dialogue intérieur étendu », décrit par Fernyhough (Cf. Figure 14). Mais il peut aussi avoir un dialogue extériorisé avec un autrui, un « ami », comme l'écrit Arendt, un pair, pour le dire avec d'autres mots. Cet autre genre de dialogue, extériorisé cette fois-ci, semble se rapprocher en partie du niveau 2, proposé par Fernyhough, « discours pour soi », « private speech » (Cf. Figure 14). Si dans le cas de l'enfant, décrit par Fernyhough, celui-ci y assume les rôles de locuteur et d'interlocuteur, faisant les questions et les réponses, dans le cas qui nous préoccupe ici, deux adultes dialoguant « en confiance », chaque protagoniste occupe un rôle distinct. En ceci, ce type de dialogue pourraient se rapprocher du niveau 1 du dialogue décrit par Fernyhough où chacun des deux interlocuteurs est destiantaire des énoncés de l'autre. Seulement, dans le dialogue extériorisé avec un ami, décrit par Arendt, tout se passe comme s'il y avait « confusion » entre soi et autrui, comme si l'autrui présent était un équivalent de soi. Ainsi, ce dialogue « en confiance » entre pairs, nous paraît être une sorte de dialogue hybride, s'adressant à autrui mais s'adressant à soi, au travers d'autrui, comme si autrui n'avait qu'une existence physique nécessitant une extériorisation du dialogue et entretenant un format plus ou moins conversationnel.

Ensuite, le sujet désolé, au sens d'Arendt, coupé du monde, d'autrui et de soi réaliserait en lui un raisonnement logique, basé sur des truismes. Plus haut, nous avons qualifié ce raisonnement

rationnel de monologique. Nous pouvons faire l'hypothèse qu'en cas de tentative, d'opportunité ou de contrainte pour engager un dialogue extériorisé, le sujet désolé développerait un discours tentant de puiser dans ses raisonnements logiques intérieurs, sans pour autant réussir à engager un véritable dialogue avec autrui. Nous verrions ainsi la réalisation d'un soliloque monologique qui s'accommoderait mal de la présence d'une perspective différente, portée par un autrui, partie prenante dans cette tentative d'échange verbal.

Un parallèle de comparaison entre les processus de déductions du sujet désolé et les processus de pensées du sujet capable d'être seul, permet, par contraste, de mieux les caractériser. Du côté du sujet désolé, il y aurait la réalisation d'idées, désaffecté, basées sur des truismes, donc indiscutables. Dans le cas d'un sujet capable d'être seul, nous serions en présence d'une intériorisation de plusieurs perspectives avec la possibilité, qui en découle, d'une interaction entre elles. Dans le premier cas, le sujet serait déserté de tout point de vue subjectif, mais serait *porteur d'idées* logiques ; dans le second, il serait habité par plusieurs points de vue, dont le sien propre. L'aboutissement du processus de déduction serait une « vérité » indiscutable. Alors que l'aboutissement du processus de pensée serait un nouveau cycle : d'abord, il y aurait un possible remaniement des différentes perspectives en présence et, ensuite, l'enclenchement d'un nouveau cycle d'interaction entre elles. D'un côté nous serions en présence d'un processus fini, de l'autre, d'un processus continu.

Et enfin, le sujet isolé, coupé d'autrui et de soi, mais relié au monde par les objets, présentait, selon Arendt, deux cas de figures possibles.

Le premier, était l'isolement volontaire d'un sujet, concentré sur sa tâche, en train d'agir sur son objet de préoccupation. Le sujet pourrait se parler à lui-même, à voix haute (Niveau 2) ou en menant un dialogue silencieux en lui (Niveau 3).

Le second cas de figure, évoquait l'isolement subi du sujet. Il est caractérisé par l'existence d'un objet de préoccupation pour le sujet et, simultanément, par une impossibilité pour le sujet de constituer cet objet en objet de préoccupation partagé par un autrui. Ainsi, coupé d'autrui, le sujet pourrait être habité par l'avis des autres, à propos de son objet de préoccupation du fait de sa dialogicité constitutive, c'est-à-dire, sa capacité fondamentale à faire vivre l'autre en soi. Ces avis d'autrui, peuvent ainsi être connus par le sujet, s'ils sont le résultat d'échanges antérieurs avec les autres. Mais ils peuvent aussi être construits, imaginés, déduits par le sujet, à partir d'éléments concrets annexes, plus ou moins en lien avec son objet de préoccupation.

5.7. Solitude, isolement, désolation et santé au travail.

Dans cette section sera examinée la manière dont se pose la question de la solitude, de l'isolement et de la désolation dans le champ du travail dans la littérature scientifique actuelle. De même, seront mis en avant les liens et articulations que les auteurs convoqués établissent avec la santé au travail.

Ainsi, dans une première sous-section seront relatés des éléments de la revue de littérature de Ladreyt et al. (Ladreyt, Lhuilier, Favaro, et al., 2014) précédemment laissés en suspens. Ceci permettra de voir comment diverses approches disciplinaires abordent nos propres objets.

Ensuite, le propos sera centré sur la perspective portée en Clinique de l'Activité sur un *rôle vitalisant du dialogue professionnel dans l'entretien de la fonction psychologique du collectif en soi*.

5.7.1. D'un sujet exposé à des risques mesurables vers un sujet agissant dans une fabrication sociale de la solitude au travail.

Dans la troisième partie de la revue de littérature, antérieurement exploitée, Ladreyt et al. (2014) centrent leurs investigations sur des disciplines qui permettent de saisir la question de la solitude et l'isolement en particulier dans le champ du travail.

Une double tendance se dégage de cette revue de littérature des disciplines traitant du sujet de la solitude professionnelle. Grâce à des approches issues de l'accidentologie ou de la psychologie cognitive, les auteurs résument les tentatives de ces champs disciplinaires d'objectiver les situations d'isolement au travail, à la fois, du point de vue des causes et des conséquences sur la santé physique et psychique, dans une démarche de prévention des risques psychosociaux (RPS). Ici, le sujet est vu comme étant exposé à des risques, ces derniers pouvant être mesurés. D'autre part, les approches issues de la sociologie du travail permettent de pointer les processus menant à une fabrication sociale de la solitude au travail. Ici est pointé un fonctionnement systémique dans lequel le sujet cherche à s'adapter, à prendre le dessus, à s'en défendre. Enfin, sur cette base, les auteurs proposent l'idée d'une solitude mouvante qui caractériserait la nature du lien du sujet au monde.

- **Un sujet exposé à des risques mesurables**

Ladreyt et al. (2014) notent qu'historiquement, l'isolement au travail a été étudié en lien avec la prévention des accidents des travailleurs isolés (Liévin & Vautrin, 1985 ; Liévin & Krawsky, 1990, cités p. 27)⁷⁷. Cette approche accidentologique a ainsi mené à la définition de différents

« types » d'isolement : physique, relationnel, objectif, perçu, choisi et subi (Marc & Amalberti, 2002 ; Marc & Rogalski, 2009 a, 2009 b ; Marc & al., 2011, cités p. 28).

Les auteurs rapportent ensuite un certain nombre de travaux d'épidémiologistes portant sur la notion de soutien social, afin d'illustrer un autre rapport possible entre solitude et santé au travail.

Sur la base d'une définition du soutien social, avancée par Lin & al (1979, cités p. 29), comme étant « le soutien accessible pour un sujet à travers des liens sociaux avec d'autres sujets, avec des groupes et l'ensemble de la communauté », les auteurs notent un nombre important de travaux « visant à préciser ses contenus et composantes » (p. 29). Ainsi, le questionnaire de (Karasek & Théorell, 1990, cités p. 29) intègre la notion de soutien social afin de repérer des individus en situation « d'iso-strain ». De même, le modèle transactionnel du stress de Lazarus et Folkman (1984, cités p. 29) est avancé comme précisant « le rôle protecteur du soutien social » (p. 29.).

Les auteurs relatent ensuite une série de travaux qui soulignent la distinction entre de soutien social « reçu » et « perçu » (House, 1981 ; Beaugregard & Dumont, 1996 ; Cutrona & Russel, 1990 ; cités p. 30) pour comprendre les liens entre « soutiens sociaux et santé » (p. 30).

Une autre série de travaux (Cassel, 1976 ; Caplan, 1974 ; Renaud, 1987 ; Caron & Guay, 2005 ; Russel & al. 1987 ; Burke & Greenglass, 1995 ; Pines & al., 2002 ; Ruillier, 2010), répertoriés par les auteurs, visent à démontrer les effets positifs du soutien social sur la santé au travail. Ces travaux amènent Ladreyt & al. à conclure sur « des liens étroits entre stress et isolement-solitude » (p. 31). Néanmoins, ils nuancent l'idée d'un « soutien comme ressource en soi » par l'apport des travaux de Michaëlis (2012, cité p. 31), portant sur la prise en compte de « la manière dont les receveurs le signifient et se l'approprient » (p. 31).

Enfin, est recensée une dernière série de travaux (Netterstrøm & al., 2008 ; Stansfeld & al., 2006, Niedhammer & al., 2009 ; Enquête SUMMER, 2003 ; Hamon-Cholet & Sandret, 2007, cités p. 31), établissant un lien entre « une dimension relationnelle négative et une augmentation du risque de pathologie cardiovasculaire ou de troubles de la sphère mentale », mais aussi, « la survenue d'accidents ». Ainsi, l'absence ou le défaut de soutien social aurait des effets délétères pour la santé (p. 31).

Dans ces approches, centrées sur la mesure du soutien social, les auteurs voient un sujet « “ exposé “ aux caractéristiques de son environnement social et subissant », à la fois, les offres sociales et les carences de ces offres (p. 31). Ils proposent alors d'envisager le sujet autrement

que comme étant *subissant*, en mobilisant des perspectives, permettant de saisir un sujet *agissant* « en ce qu'il donne sens aux contextes dans lesquels il déploie ses activités et les transforme » (p. 31).

- **Une fabrication sociale de la solitude et un sujet agissant**

C'est en convoquant des travaux en sociologie du travail que Ladreyt et al. avancent l'idée d'une « fabrication sociale de la solitude au travail » (p. 32), à la fois, par les modes d'organisation du travail, par l'intensification de ce dernier et par « les orientations qui président à la gestion des ressources humaines » (Friedmann, 2007, cité p. 32).

Parmi les mutations des milieux professionnels, analysées en sociologie du travail, les auteurs en soulignent plusieurs.

D'abord, l'intensification du rythme du travail et la simultanéité des contraintes pesant sur les salariés (Thery, 2010, cité p. 32). Au côté de ce premier changement du travail contemporain, d'autres auteurs (Askenazy & al., 2006, cités p. 32) avancent une cause, tenant dans « la dégradation de conditions du travail ».

En citant Linhart (2009, citée p. 32), Ladreyt et al. pointent un mouvement de « distanciation interindividuelle dans l'organisation du travail contemporaine » « qui entraîne le salarié dans une relative solitude, le propulse ainsi dans un face à face solitaire avec la société comme avec le sens de son travail ». En suivant de Gaulejac (2006, cité p. 32), ils rapportent l'idée d'« une idéologie gestionnaire dans les organisations qui place le sujet sous la triple injonction d'être « productif, performant et rentable ». Ceci mènerait, selon Dujarier (2006 a, cité p. 32), à une confusion entre « l'idéal de métier construit dans l'action » et cet idéal organisationnel d'un salarié répondant, à la fois, à des critères de productivité, de performance et de rentabilité.

Une autre idée, mise en avant, est celle de Sigaut (1990, cité p. 33) autour d'une « forme d'abstraction et de folie organisationnelle » qui favoriserait « l'évitement successif » du travail d'organisation qui amènerait à repousser « le travail de médiation des contradictions [...] jusqu'au dernier niveau » (Dujarier, 2006 b, cité p. 33).

Un autre mouvement, celui d'une « individualisation à la fois des salaires et des carrières » (Garner-Moyer, 2009, cité p. 33) est pointé. Selon Gollac et Volkoff (2007, cités p. 33) ceci « individualis[e] les salariés et les isol[e] du collectif ».

Ladreyt et al. notent plusieurs conséquences de ce mouvement général d'intensification du travail : l'avènement d'une solitude au travail par excès d'individualisation (Hanique, 2004,

citée p. 33) ; la fragilisation de la construction identitaire au travail (Kaufmann, 2004 ; Ehrenberg, 2001, cité p. 33), le fait que les pratiques autonomes et individuelles prennent le pas sur les mouvements collectifs (Reynaud, 1989, cité p. 33). Les auteurs concluent à une atrophie de la dynamique de coopération qui, selon eux, renvoie à la notion d'œuvre commune chez Arendt (1951, citée p. 32), au profit d'une dynamique de coordination.

- **Une solitude trivalente**

Ainsi, Ladreyt et al. avancent l'idée de trois degrés différents « d'une solitude mouvante qui qualifie l'état du lien entre le sujet et le monde : i) une solitude pleine et nourricière qui permet au sujet de « se » retrouver, ii) une solitude résistante ensuite, c'est à dire empêchante, où le sujet lutte pour la survenance de son raccord au monde, iii) une solitude désolante enfin où le sujet n'est plus. » (p. 25). Ce troisième degré de solitude serait caractérisé, selon les auteurs et en citant Gutton, par une « double faille » : « perte de la capacité imaginaire propre au sujet et absence de confiance partagée avec les autres » (Gutton, 2007, cité p. 25).

En résumé, est caractérisée, ci-dessus, une triple vision des liens entre, d'une part, la santé au travail et, d'autre part, la solitude, enfin l'isolement. D'abord, est mise en avant une vision d'un sujet subissant des risques. Des travaux en accidentologie, en épidémiologie et en psychologie des organisations tentent, d'un côté, de mesurer les effets des risques sur le sujet, et, de l'autre, les risques eux-mêmes. Ici, solitude et isolement sont envisagés en tant que risques pour la santé. Ensuite, une deuxième vision, portée en sociologie du travail, concourt à l'idée d'une fabrication sociale de la solitude. Elle tiendrait à des tendances d'ordre social qui entameraient, à la fois, l'équilibre du sujet et les collectifs de travail. Enfin, une troisième vision, proposée en psychologie sociale clinique, développe une conception de la solitude comme pouvant être, à la fois, créative, empêchante et désolante. La solitude se voit attribuer ici une valence positive, au côté de valences éprouvantes et délétères pour le sujet.

5.7.2. Dialogue, genre professionnel et santé au travail.

Précédemment, a été développée l'idée d'une fonction soutenante du genre professionnel « vivant » pour les sujets au travail. Cette fonction du genre professionnel était fondée sur l'intériorisation, par les professionnels, du collectif de travail. Le point de vue suivant a également été formulé : lorsque le genre professionnel n'est pas « entretenu » par un travail collectif, alors sa fonction soutenante s'amenuise, laissant ainsi la place au développement de l'isolement professionnel. Ainsi, nous avons posé l'hypothèse que les atteintes à la santé et, en

creux, le développement de la santé au travail, se joueraient à ce point précis-là. C'est cette question qui sera développée dans la sous-section présente.

- **La santé au travail en clinique de l'activité : un pouvoir d'action gagné auprès des autres**

Sur la base des travaux de Vygotski (1999, 1994, cités par Clot, 2008, pp. 97-99) sur la déficience mentale et de ceux de Canguilhem (1984, 1985, cités par Clot, 2008, pp. 96-98), portant sur la pathologie, la Clinique de l'Activité élabore une théorie de la santé qui envisage cette dernière en tant que processus de surcompensation par lequel le sujet cherche à s'approprier la maladie (p. 97)⁷⁸. Ce processus de surcompensation aurait « deux issues finales possibles » (p. 99).

L'une, serait une « surcompensation uniquement formelle » (p. 99), « une voie défensive » (p. 98), « une asociabilité psychologique totale », une « compensation manquée - factice », aboutissant à des « buts fictifs » (p. 99). Dans ce cas, le but fictif « oriente toute la trajectoire de vie » (p. 99) du sujet. Ici, l'épreuve de la maladie est source de « faiblesse » (p. 99). L'histoire du sujet peut alors se trouver potentiellement toute entière dissoute dans la maladie. C'est en ce sens que Clot avance l'idée ici d'« un développement de l'histoire du sujet dans la maladie » (p. 98). Dans ce cas, la maladie entamerait le pouvoir d'agir (p. 95)

L'autre voie de ce processus de surcompensation serait une « surcompensation réelle » (p. 99), une « réplique » (p. 98), une « protection active » (p. 100), menant à un changement de « statut de la maladie » qui deviendrait « nouveau moyen d'exister » (p. 97) pour le sujet. Ici, l'épreuve de la maladie serait « source de force », à condition que le sujet « trouve [...] auprès de son entourage, avec les autres – ses pairs – des ressources de compensation dans la vie socio-collective et dans la pluralité sociale des mondes où il est engagé » (p. 99). Le social est posé ici en tant que ressource pour le sujet. Et Clot précise : « concernant les épreuves du travail, la réplique possible suppose toujours l'élaboration du danger vécu, au sein d'un collectif, qui peut alors lui donner un sens dans une histoire » (p. 98). C'est alors la maladie qui se résorbe dans l'histoire du sujet. Clot qualifie cette résorption de « développement de la maladie dans l'histoire du sujet » (p. 99). Ici, la maladie serait, en quelque sorte, transformée en moyen d'un développement du pouvoir d'agir du sujet.

Ainsi, l'auteur défend l'idée d'une santé en tant que capacité du sujet à agir sur soi et sur le monde en mettant du sien dans le monde qui l'entoure et du social dans son propre monde : « Loin d'être une donnée naturelle, la santé est un pouvoir d'action sur soi et sur le monde

gagné auprès des autres. Elle se rattache à l'activité vitale d'un sujet, à ce qu'il réussit ou non à mobiliser de son activité à lui dans l'univers des activités d'autrui et, inversement, à ce qu'il parvient ou pas à engager des activités d'autrui dans son monde à lui » (p. 96). Le social, le collectif du travail, en tant que l'une des incarnations possibles du social, et, par extension, autrui, apparaissent, dans cette perspective, comme une ressource vitale pour la santé du sujet. C'est donc dans ce commerce entre subjectif et social, d'action possible ou entravée du sujet, que se jouerait la santé.

Nous l'avons vu, le genre professionnel, dans le monde professionnel, assure cette fonction de chemin de passage entre le sujet et autrui, entre individuel et social, lorsqu'il est vivant, en garantissant la présence d'un collectif de travail soutenant en chaque professionnel en tant que ressource pour son action individuelle. Et, à l'opposé, son rétrécissement contribue à amenuiser la présence des autres en soi. Il apparaît ainsi comme un levier fondamental d'action pour favoriser la santé. Mais, au plan théorique en Clinique de l'Activité, le genre professionnel est aussi, comme cela été explicité auparavant, partie prenante dans l'architecture du métier, en tension et conflit avec trois autres registres : personnel, interpersonnel, impersonnel. Et c'est dans la réalité conflictuelle de la liaison entre les quatre registres du métier que se jouerait la santé au travail. C'est ce même point de vue que soutient Kostulski, en suivant Clot : « de la fluidité de leurs rapports [des quatre instances du métier] dépendent les questions de santé et d'efficacité au travail : tout est lié ; ou du moins devrait l'être pour que la vitalité professionnelle ne se dissipe pas autant dans les milieux de travail » (Kostulski, 2011, p. 101).

Le point suivant fera la démonstration de la manière dont une déliaison particulière entre ces quatre instances, fondée sur une conflictualité, à la fois, sociale et subjective désaffectée, peut organiser la survenue d'une décompensation radicale, le suicide professionnel.

- **Conflictualité sociale et conflictualité subjective : un rapport social et subjectif fondamentalement dialogique**

Dans un texte prenant pour objet les suicides au travail, Clot (2013) avance l'hypothèse du suicide comme « drame de la conscience professionnelle » (p. 41)⁷⁹ du sujet, comme réalisation d'un « court-circuit [...] grave » (p. 41), d'un « faux mouvement » de celle-ci.

Il définit d'abord la conscience professionnelle, en suivant Vygotski, en tant que « un contact social avec soi-même » (2003, p. 91, cité p. 40). En convoquant Canguilhem (2011, cité p. 41), l'auteur propose de considérer qu'elle est « aussi un contact très personnel de la société avec elle-même » (p. 41). Par conséquent, il s'attache à interroger, dans la survenue du suicide en

milieu professionnel, « le rapport du sujet à lui-même », « le rapport de la société avec elle-même » (p. 44) ainsi que les liens et articulations possibles entre ces deux rapports.

Ensuite, il propose de considérer que « la conscience professionnelle collective épouse [les] quatre registres » (p. 46) du métier. Elle serait « le rapport entre les représentations collectives présentes sur ces quatre registres de l'activité en cours, qui les convoque pour fonctionner – et parfois dysfonctionner – ensemble » (p. 47).

Clot décrit une forme particulière de déliaison dans l'architecture du métier, qui tend aujourd'hui à s'imposer » (p. 47) : « la confusion [...] des registres entre eux » (p. 47). La conscience professionnelle collective serait alors « soudée », « d'un seul bloc », rendant ainsi le contact social « homogène » (p. 47). Clot rappelle que dans ce mouvement d'homogénéisation de la conscience professionnelle collective, c'est le principe même de la liaison, à savoir, « la différenciation des registres et la circulation possible entre eux » (p. 47), qui serait remis en cause. La conscience collective professionnelle perdrait alors de sa « mobilité interfonctionnelle » (p. 47). De même, sa fonction de ressource pour l'action et pour l'élaboration subjective serait entamée. Ainsi, Clot affirme que ce « monologue social assourdit le dialogue intérieur » (p. 48) du sujet. Alors que, selon lui, la « vitalité de la conscience professionnelle de chaque sujet réclame un dialogue intérieur avec les mots de la conscience collective sur tous les registres en mouvement, une lutte avec eux pour y engager ses propres intentions et accents et, finalement, en prendre personnellement possession » (p. 48). Pour le dire avec d'autres mots, la vitalité, la conflictualité de la conscience professionnelle du sujet serait fondée sur le dynamisme antagonique de la conscience collective professionnelle, où chaque registre du métier joue son rôle propre : l'impersonnel prescrit et organise, le personnel réalise le métier à chaque fois de manière singulière, l'interpersonnel prend pour objet des dialogues, entre collègues, ou en chaque professionnel, le réel de l'activité et le transpersonnel garde en mémoire les manières de faire, souvent sous-entendues, sédimentées dans l'histoire du métier.

Et c'est parce que chaque registre du métier joue sa fonction propre, dans un rapport conflictuel aux trois autres, que le métier garde sa vitalité. C'est aussi à cette condition que la conscience professionnelle collective garde « son agilité » (p. 48), si l'on considère avec Clot qu'elle s'allie aux registres du métier. Dans le cas contraire, lorsqu'il y a confusion entre les quatre registres, elle serait emprunte de « raideur », et porterait en elle « un contact social « refroidi » ou encore irréel qui deviendrait la source très dangereuse d'un « contact personnel » désaffecté avec la société » (p. 48).

Ce mouvement de raidissement de la conscience professionnelle collective, serait caractérisé, selon Clot, à la fois, « par un brouillage ravageur dans la conscience professionnelle » (p. 50) entre les registres impersonnel et personnel et par un repli défensif du registre interpersonnel (p. 48). Il pointe ainsi d'abord, une instance impersonnelle promouvant « une organisation du travail qui refoule la performance *réelle* sous l'inflation chiffrée d'une performance apparente » (p. 44). Des « contrefaçons impersonnelles » viendraient alors signer une déliaison entre, d'un côté, la prescription et l'organisation du travail et, de l'autre, le réel du travail quotidien. Concomitamment à cette « conception monologique de la performance » (p. 51), le registre personnel se trouve dégradé. En effet, le sujet consent à des « renoncements [...], parfois contre les « voix de sa conscience » » (p. 51) jusqu'à « avoir à « se donner tout entier » » (p. 44) dans la réalisation de son travail. Mais, à l'épreuve du réel du travail, ces renoncements s'avèreront *in fine* vains, le conduisant ainsi à considérer que « l'on n' pas été seulement trompé par l'entreprise, mais que l'on s'est trompé soi-même (Dejours, 2010, p. 155, cité p. 49). Et, simultanément, la faillite d'une instance interpersonnelle, « sans répondant collectif » qui ne joue pas son rôle d'élaboration du réel, prive le sujet d'une ressource fondamentale « pour vérifier que ce que l'on vit est bien invivable pour tous » (p. 50). Ceci viendrait achever « de faire basculer la situation et enfante de l'idée du suicide « comme une délivrance » pour le sujet » (Dejours, 2010, p. 159, cité p. 50).

Au plan dialogique, Clot qualifie en tant que « monologue social » « les conduites » (p. 48) de la conscience collective durcie à l'égard du sujet. C'est alors ce type dialogique de rapport à soi que le sujet se met à employer à son propre égard (Vygotski, 1997, cité p. 48). Ainsi, ce monologue social aurait un double destin possible dans la vie psychique du sujet. Il pourrait être « conjuré » (p. 48) par le sujet qui trouverait « dans le travail ou en dehors, avec ses ressources propres » (p. 48), de quoi l'éloigner. Mais il pourrait tout autant devenir « soliloque » individuel, simplifiant « radicalement » la subjectivité en la rendant monolithe, nouant ainsi « le drame de la conscience professionnelle » (p. 48). Cette réduction extrême de la subjectivité jusqu'à sa privation de toute conflictualité vitale, organiserait ainsi un rapport « entre soi et soi » (p. 50), sans intercalaire. En effet, des registres du métier en situation qui « ne s'interposaient déjà plus entre les uns et les autres dans la conscience professionnelle collective » (p. 50), réalisant un « discours convenu [qui] oblitère désormais les conflits » (p. 50), ne peuvent pas jouer leur fonction vivifiante, explosant ainsi le sujet à un rapport subjectif raidi à soi.

Clot conclut en proposant une interprétation clinique nouvelle du suicide : « le passage à l'acte peut donc paradoxalement suivre une phase de prise de conscience et pas forcément la perte de cette dernière » (p. 50).

Ainsi, démonstration est faite ici de la manière dont une conflictualité professionnelle, sociale, raidie et désaffectée, assèche le monde intra-subjectif et met, par là-même, la santé à l'épreuve, voire, emporte la vie. De même, ce mouvement de raidissement est décrit comme se propageant du social vers le subjectif en empruntant les voies du dialogue. Le dialogue est ici exploré dans une double dimension. D'une part, un dialogue « macro », au sens de la réalisation d'un rapport social que l'entreprise ou la société entretiennent à l'égard du sujet. De l'autre, est convoqué un dialogue « micro », en tant que rapport à soi et au monde qui habite le sujet et que ce dernier réalise en son for intérieur. La qualité des rapports semble, donc, solidement arrimée à la qualité des dialogues. Nous pouvons ainsi avancer l'idée que *le monologue social, registre dialogique d'une conscience professionnelle collective homogène, priverait le dialogue intérieur du sujet d'une conflictualité, c'est-à-dire, d'une altérité intra-subjective vitale*. Et, a contrario, le dialogue conflictuel possible entre instances du métier, en tant que registre dialogique d'une conscience professionnelle agile, installerait dans les dialogues intérieurs de chaque sujet une vitalité intra-subjective fondamentale.

Ceci conduit à préciser, à partir des développements ci-dessus, les registres dialogiques des différents modes d'être seul, antérieurement retenus.

5.7.3. Les registres dialogiques de la solitude professionnelle.

Deux points seront ici revisités, en lien avec l'architecture dynamique du métier et à l'aune de certains de nos résultats. D'une part, seront distinguées différentes personnifications d'autrui, caractérisées massivement jusqu'ici en fonction de l'objet de préoccupations qu'autrui partage ou non avec le sujet. D'autre part, sera affinée la notion de perspective qui a été précédemment mobilisée en tant que le point de vue porté par le sujet ou par un autrui, source d'altérité intra-subjective. En retour, les quatre registres du métier seront considérés à partir des registres dialogiques des différents modes d'être seuls, précédemment établis.

- **Autrui professionnels et perspectives**

Précédemment, a été proposé d'introduire des niveaux de nuances entre soi, soi-autre, autre-soi et autrui.

Soi, renvoyait ainsi au sujet lui-même, porteur d'une préoccupation à propos d'un objet.

Autrui, renvoyait à un autre sujet, porteur d'un objet de préoccupations différent de soi.

Soi-autre personnifiait un « soi-dissident », compagnon du dialogue silencieux de la solitude, décrit par Arendt (2005, 2010), partageant l'objet de préoccupation du soi, mais porteur d'une perspective décalée.

L'autre-soi, incarnait un autre sujet, partenaire du dialogue solitaire (Arendt, 2005, 2010), cette fois-ci, extériorisé et partageant l'objet de préoccupations du soi.

Pour résumé, soi et autrui sont chacun porteurs d'un objet de préoccupations singulier. Soi-autre serait une perspective dissonante, intériorisée et opérante dans le dialogue intérieur du sujet, à propos de l'objet. L'autre-soi serait, en quelque sorte, l'équivalent personnifié de soi-autre, permettant la réalisation d'un dialogue solitaire extériorisé concret. L'objet de préoccupation est ici commun à soi et à autre-soi. Les perspectives de soi et d'autre-soi, elles, font fondamentalement singulières du fait-même de la présence de deux sujets distincts.

En prenant en compte de la conceptualisation en Clinique de l'Activité d'une structure dynamique de métier en quatre instances, une autre graduation des autres, dont les perspectives seraient présentes dans le sujet au travail, est possible.

A partir de la dimension interpersonnelle du métier, la propre délibération antérieure du sujet ou, celle, menée avec un ou des collègues, pourraient ainsi peupler son espace intra-subjectif. Ensuite, à partir de la dimension impersonnelle (la prescription et l'organisation du travail), la hiérarchie, la direction ou les services en charges de l'organisation du travail, peuvent « habiter » le sujet, au moyen de perspectives monologisantes ou conflictualisantes. De même, le genre professionnel, l'instance transpersonnelle, peut s'incarner dans les manières de faire de collègues actuels ou anciens, et outiller la pensée et l'action du sujet. Ainsi, le sujet lui-même, des collègues présents ou anciens, la hiérarchie, la direction, les services de conception de l'organisation du travail, peuvent être des incarnations d'autrui, porteurs de perspectives soutenantes ou empêchantes pour l'action ou pour les dialogues silencieux ou extériorisés du sujet.

Ensuite, les perspectives, dont ces autres sont les porteurs, peuvent s'incarner dans des points de vue subjectifs, portés par des personnes, comme celles énumérées précédemment. Intériorisées par le sujet, ces perspectives peuvent être porteuses de conflictualité vitale, ou au contraire, signer une confusion des registres du métier, comme nous l'avions vu

antérieurement. Dans le second cas, le monologue social, que ces perspectives réalisent, pourrait installer dans le sujet un rapport raidi à soi et au monde.

Par conséquent, toutes les perspectives, intériorisées et mobilisées par le sujet, n'auraient donc pas une fonction vitalisante.

- **Registres du métier et registres des dialogues**

L'instance personnelle qui réalise le métier, de manière singulière, est mue par chaque sujet qui s'acquitte de sa tâche. Elle pourrait ainsi être le lieu de dialogues de Niveau 2 ou Niveau 3, au sens de Fernyhough (2008). Le sujet réaliserait alors, coupé d'autrui dans la conduite de sa tâche, des dialogues silencieux ou extériorisés, adressés à soi et habités par les points de vue d'autrui, reconstruits par le sujet ou authentiques. Dans ce dernier cas, nous serions en présence de l'ouverture d'un espace de solitude où le sujet est capable, seul mais habité par autrui, à agir et à penser son activité. Dans le cas contraire, si le sujet mobilise des perspectives d'autrui qui s'avéreraient être fictives, cela signerait une atteinte de sa vitalité intra-subjective. Enfin, si les points de vue d'autrui, mobilisés par le sujet, ont un caractère désaffecté, dépourvu de conflictualité, alors son rapport à soi, à son objet de travail, et plus généralement, au monde, s'en trouverait raidi. Il pourrait ainsi perdre son objet de préoccupation, dernier lien au monde dans l'isolement de la tâche conduite, et basculer dans la désolation et les affres faussement salutaires du soliloque logique basé sur des évidences.

L'instance interpersonnelle, qui renvoie à la délibération du sujet, en soi ou avec d'autres, sur les embûches du travail réel, pourrait voir se déployer un espace de solitude habitée avec soi, avec un soi-autre (un soi dédoublé sur le même objet de préoccupation) ou avec un autre-soi (un autre sujet partageant la préoccupation pour l'objet). Des dialogues de Niveau 1, 2 et 3, se réalisent, parfois, même sûrement, des dialogues de Niveau 4 (Fernyhough, 2008), où les perspectives interagissent et se remanient. En cas de dysfonctionnement de cette instance, c'est-à-dire en présence d'un collectif de travail sans « répondant collectif », l'objet de préoccupation du sujet ne peut pas être posé en objet commun. Plusieurs chemins s'ouvrent alors devant lui. Si le sujet trouve les ressources, en lui ou en dehors du travail, pour penser son objet, il peut ainsi constituer un espace de dialogue pensant, réalisant les niveaux de dialogues de Niveaux 1-4 (Fernyhough, 2008). Mais il court ainsi le risque, privé de dialogues concerts dans son milieu professionnel, de s'en couper, de ne plus avoir le sentiment de faire partie de la même histoire. Si le sujet, dépourvu d'un collectif de travail soutenant, retourne à sa tâche, pour ne plus y penser, alors des dialogues de l'isolement, de Niveaux 2 et 3 (Fernyhough, 2008), se

réaliseraient, avec toujours le même risque, de basculer dans la désolation. Il peut aussi perdre son objet de préoccupation, dans un nouveau rapport désaffecté et tomberait alors dans la désolation et son soliloque de raisonnement logique, seul à s'accommoder du désert subjectif de l'esseulement.

L'instance impersonnelle, consigne des prescriptions officielles, de l'organisation du travail est « d'origine hiérarchique » (Clot, 2013, p. 46). Elle peut aussi être l'apanage d'un service spécialisé, comme c'est le cas à l'ingénierie Renault. Elle est généralement, une activité de direction. Elle peut être instituante (Clot, 2008, p. 259) lorsqu'elle organise, réforme, anticipe en se liant aux nécessités de l'activité réelle. Elle est alors elle-même conflictuelle et donc ressource pour l'activité personnelle. Alors, les perspectives portées par ceux et celles qui l'incarnent, sont porteuses de cette conflictualité. Par conséquent, l'intériorisation de ces perspectives conflictuelles par le sujet, instille ainsi en lui un rapport à soi et au monde, vitalisé, car affecté. De ce fait, une instance impersonnelle conflictuelle serait propice à la solitude pensante du sujet au travail. Mais elle peut aussi oblitérer le développement de la dimension personnelle du métier du fait de sa déréalisation, de son éloignement du réel du travail. Monologique elle-même, elle promouvrait en chaque sujet l'installation un soliloque désaffecté, dont la fuite (le sujet trouverait des voies de réalisation en dehors du travail), la conjuration (par une élaboration collective entre collègues), ou la désolation seraient les destins risqués possibles.

Enfin, la dimension transpersonnelle, histoire et mémoire professionnelles, lorsqu'elle est vivante, renouvelée par le style dans l'activité individuelle et filtrée par une dimension interpersonnelle, inscrit les sujets dans une mémoire et une histoire communes. Alors, chaque professionnel, même isolé pour un temps, se trouve habité, secouru, soutenu, par les manières de faire historiques qui s'y logent. La solitude pensante paraît ici, de ce fait, possible. Si, en revanche, le genre professionnel s'affaiblit, alors chaque sujet, dans l'exercice de son activité propre, peut se trouver dépourvu à résoudre des impasses que d'autres ont probablement eues à affronter avant lui.

6. Méthode d'analyse.

Le présent chapitre a pour objectif d'opérationnaliser la démonstration de la thèse soutenue en détaillant la méthode d'analyse qui sera utilisée. Ceci donnera à voir la manière dont sera saisi le développement du soliloque professionnel en pensée dialogique. Pour ce faire, sera d'abord rappelé l'énoncé de la thèse et des hypothèses générales en seront déduites. Ensuite, en lien avec ces hypothèses, sera précisé et argumenté le choix des matériaux. Le choix des unités d'analyse sera réalisé, afin d'opérationnaliser les hypothèses générales.

6.1. Rappel de la thèse et énonciation des hypothèses générales.

La thèse soutenue est celle de la possibilité de rendre compte du développement de la fonction psychologique du collectif.

Or, comme nous l'avons précédemment exposé, cette fonction psychologique du collectif renvoie aux liens et articulations entre subjectif et social.

Ainsi, ces liens et articulations ont d'abord été explorés à partir de leur dimension anthropologique sur la base de l'hypothèse d'une socialité de l'humain (Todorov, 1995). Ensuite, à partir de leur dimension philosophique, nous avons donné à voir qu'en fonction de la nature de ces liens et articulations entre subjectif et social, différents modes d'être seuls (Arendt 2005, 2010) s'organisent au plan individuel - la solitude pensante (le sujet est habité par autrui), l'isolement (le sujet est coupé d'autrui mais relié au monde par l'objet) et la désolation/l'esseulement (le sujet est déserté - coupé de soi, d'autrui et de son objet). Ce point de vue est appuyé en psychologie par la conceptualisation de Winnicott (2015) d'une capacité d'être seul et a permis d'avancer l'idée que le sujet capable d'être seul cohabite avec un autrui générique intériorisé et que la solitude du sujet serait ainsi fondamentalement habitée.

Mais, ces liens et articulations entre subjectif et social, auraient également, une dimension fondamentalement dialogique. Cette dimension dialogique, nous l'avons d'abord explorée à partir de la perspective, portée par Marková, d'une dialogicité (2007) fondamentale de l'esprit humain qui serait une capacité du sujet humain à appréhender les réalités sociales en incluant d'autres personnes, idées et symboles. Les développements de Fernyhough ont ensuite permis

de montrer la manière dont cette « migration » d'autrui, des idées et des symboles s'opère. En effet, c'est sur un processus d'intériorisation des perspectives d'autrui - à partir de dialogues concrets - et d'extériorisation des perspectives conflictuelles intériorisée, dont le sujet est porteur, que reposerait le développement de la pensée dialogique (Fernyhough, 2008). Cette pensée dialogique du sujet serait caractérisée, selon Fernyhough, par la mobilisation par le sujet de perspectives conflictuelles. Ainsi, nous avons soutenue l'idée d'un rôle fondamental du dialogue concret dans le développement de la solitude habitée du sujet. En articulant ces conceptions, nous avons alors tenté de caractériser des registres dialogiques des différents modes d'être seul, conceptualisés par Arendt.

Ensuite, à partir des conceptualisations en Clinique de l'activité, ces liens et articulations entre social et subjectif ont été envisagés dans le monde professionnel. Le sujet seul au travail est ici envisagé comme étant relié au collectif de travail. Ce lien entre sujet et collectif se trouve assuré par les dimensions interpersonnelle et transpersonnelle du métier. En effet, elles participent toutes deux à maintenir ce lien, chacune d'une façon particulière.

D'abord, l'instance interpersonnelle, lorsqu'elle est opérante, potentialiserait la réalisation du processus d'intériorisations et d'extériorisations sur lequel repose le développement de la pensée dialogique au sens de Fernyhough (2008) et, donc, développerait la solitude habitée des professionnels ainsi que leur capacité d'être seul (Winnicott, 2015). Alors que son dysfonctionnement, ferait courir aux professionnels le risque de ne plus faire partie de la même histoire, de tomber dans l'isolement, voire, dans la désolation.

De même, une instance transpersonnelle soignée, renouvelée par une dimension personnelle efficace et épurée par un registre interpersonnel efficient, assurerait la présence des manières de faire génériques en chacun. Elle favoriserait ainsi la solitude pensante des professionnels. Et, a contrario, lorsque cette dimension se trouve affaiblie, chacun pourrait se trouver dépourvu, isolé, voire, esseulé, dans l'exercice de son activité.

Ces deux dimensions du métier apparaissent ainsi favoriser la solitude habitée des professionnels. Mais nous avons également explicité en quoi l'instance impersonnelle n'était pas complètement dépourvue d'une telle fonction.

En effet, lorsqu'elle est elle-même conflictuelle, liée aux nécessités de l'activité réelle, nous avons considéré qu'elle était propice à la solitude pensante. Et ceci, du fait d'un rapport conflictuel, à soi et au monde, qu'elle peut contribuer à installer en chacun. Mais a contrario, et nous l'avons souligné, c'est le plus souvent le cas, elle pourrait aussi être empêchement pour la

solitude pensante de chacun. Déréalisée et monologique, elle promeut l'installation en chacun d'un soliloque désaffecté.

Ainsi, afin de faire la démonstration du développement de la fonction psychologique du collectif, nous faisons deux hypothèses générales :

H1 L'exercice du dialogue concret permet de développer la solitude habitée des professionnels

H2 A contrario, un déficit de dialogue concret ouvre la voie à l'isolement et potentiellement à l'esseulement professionnel.

6.2. Choix des matériaux.

6.2.1. Un cadre d'intervention mettant au travail la solitude habitée des professionnels et développant ainsi la fonction psychologique du collectif à l'ingénierie Renault.

Le dispositif d'intervention déployé au sein de l'ingénierie Renault a été longuement présenté au cours du troisième chapitre. Ici, la tâche sera de regarder la structure et le fonctionnement de ce dispositif en tant que cadre propice au développement de la solitude des professionnels et donc de la fonction psychologique du collectif. Ceci, dans l'objectif d'opérer un choix dans les matériaux en vue des analyses à venir.

Pour rappel, la convention de recherche entre le Centre de Recherche sur le Travail et le Développement et l'entreprise Renault visait à expérimenter un nouveau dialogue social, ancré dans le dialogue professionnel, lui-même centrés sur les conflits de critères de qualité du travail. C'est ainsi qu'une instance nommée Comité de suivi (local et national) réunissait à intervalles régulières direction de l'ingénierie (ou direction générale de l'entreprise, pour le cas du Comité de suivi national), direction RH, service de santé au travail, organisations syndicales, ligne hiérarchique et professionnels de première ligne.

Pour permettre la tenue de ces comités, un groupe de professionnels volontaires du secteur en charge des pièces d'étanchéité des nouveaux projets de véhicules a été formé. Ceci, dans le but d'amener les participants de ces comités - hiérarchiques, directeurs ou représentants syndicaux - à se pencher sur les difficultés réelles du travail dans ce secteur de la conception de pièces, dont le montage en usine était, de longue date, problématique. De ce fait, les comités de suivis locaux apparaissent comme le lieux d'observer au moins trois transformations potentielles. Celle, d'abord, de l'instance impersonnelle du métier qui pourrait s'y trouver réaffectée par les

difficultés du travail réel. Ensuite, le discours syndical pourrait potentiellement y trouver un développement au contact de ces empêchements. Mais nous pourrions également y constater le développement du caractère « peuplé par autrui » des prises de parole de professionnels de première ligne, potentiellement habitées par les dialogues antérieurs, réalisés avec leur collègues, par les délibérations qu'ils ont pu faire ensemble et par les arguments et les contrarguments que les uns et les autres ont eus à déployer pour y arriver.

Après une phase d'observations d'activité nous avons été confrontés à une double difficulté clinique et méthodologique. D'une part, aucune activité en particulier ne semblait emporter la majorité des participants pour qu'un travail d'analyse collectif puisse s'engager, dans le cadre de l'expérimentation. Il a alors été procédé à l'analyse d'une activité choisie par chaque participant, tout en prenant le soin de former des binômes d'échelon, grade et fonction identiques ou équivalents. D'autre part, une seconde difficulté rencontrée a été la qualité des arguments avancés par chaque professionnel. Loin d'être ancrés dans les attendus historiques du métier, les points de vue avancés se réalisaient, cela a déjà été mentionné, sous forme de plaintes, de reproches et de critiques visant tour à tour l'organisation ou la direction, parfois des collègues, d'autres fois, la ligne hiérarchique. Ainsi, au lieu d'organiser des controverses professionnelles au sens de Kostulski (2011), le cours des dialogues dérivait parfois vers la désignation de « responsables », à qui les professionnels prêtaient des points de vues.

Au cours du déploiement du dispositif dialogique, à l'occasion des autoconfrontations simples, les professionnels ont d'abord été mis en situation de se regarder faire et de commenter leur propre activité en présence des intervenants. Ici, c'est leur langage intérieur qui se trouve développé dans l'interaction avec le psychologue et, par là-même, leur posture énonciative évolue vers la construction d'un point de vue (Kostulski, 2011). En effet, le psychologue, premier autrui à visualiser et questionner le film d'activité pour tenter d'en révéler les différentes dimensions, organise ainsi un espace de solitude, *un entre soi* sécurisé, où les professionnels peuvent commencer à se regarder faire et à questionner et expliciter les buts, les destinataires, les ressources et les empêchements de leur activité. L'autoconfrontation simple apparaît ainsi comme un premier lieu de réalisation du point de vue du professionnel sur son activité. De ce fait, ce point de vue semble potentiellement majoritairement habité par les dialogues intérieurs du sujet dans la réalisation solitaire ou isolée de sa tâche. C'est ce qui a été posé précédemment dans la caractérisation des registres dialogiques de l'isolement. C'est en cela que les traces de l'autoconfrontation simple peuvent représenter un point de départ pour l'investigation d'un développement de la solitude habitée des professionnels.

L'autoconfrontation croisée est l'occasion, pour les professionnels, de comparer leurs manières de faire à celles des collègues, de les questionner et d'argumenter pour ou contre certains gestes à partir du point de vue et du discours construit, en présence des intervenants, lors des autoconfrontations simples. C'est dans l'espace de solitude, précédemment constitué avec les intervenants, qu'une nouvelle modalité discursive peut alors se loger : la controverse au sens de Kostulski (2011). Cette modalité discursive interindividuelle, sociale, basée sur des points de vues contrastés, peut alors être « récupérée », par le professionnel, pour un usage individuel. Mais avant cela, elle installe déjà un autre point de vue, celui du collègue dans l'entre-soi du professionnel. L'autoconfrontation croisée peut alors être considérée comme l'instrument et le lieu du remaniement potentiel du point de vue des professionnels du fait de l'intériorisation des points de vue d'autrui. Ceci lui confère une place particulière dans les analyses à venir autour du développement de la solitude habitée des professionnels.

Les réunions avec le collectif élargi sont une occasion supplémentaire pour les professionnels de faire l'expérience de la controverse et d'intérioriser des points de vue divers sur le problème discuté, en quelque sorte, de *repeupler leur entre-soi* avec les perspectives défendues par les collègues, ceux de l'étanchéité ou ceux des collectifs *ad hoc*, par exemple, l'architecte. De même, les réunions « mixtes », entre collectif et le premier niveau hiérarchique, du fait de l'action des intervenants, ont été une occasion supplémentaire de confrontation des points de vue et des arguments, élaborés au cours de réunions collectives précédentes. Ces réunions permettent ainsi de suivre l'évolution, la transformation éventuelle de la dimension dialogique ou monologique de ce qui est dit ou fait.

Ainsi, les différents espaces de dialogues, organisés par le dispositif clinique, paraissent propices à la vérification des hypothèses générales. Les autoconfrontations simples seraient ainsi une première occasion d'extériorisation des dialogues intérieurs des professionnels qui les habitent potentiellement dans la réalisation de leur tâche au quotidien. Les autoconfrontations croisées seraient le lieu de confrontations de perspectives entre collègues, un remaniement éventuel de ces perspectives y est ainsi potentialisé. Les réunions entre techniciens ou ingénieurs de premières lignes ainsi que celles en présence du premier niveau hiérarchique, seraient, pour nous, une occasion de suivre la transformation éventuelle de ce qui est dit ou fait. Enfin, les comités de suivi apparaissent comme l'endroit où nous pourrions prendre la mesure du caractère habité du discours de professionnels de première ligne. Ils seront aussi l'occasion d'observer une possible liaison entre, d'une part, les difficultés du travail réel et, d'autre part, de la prescription et la manière des représentants syndicaux de porter la voix des salariés.

Par conséquent, *trois niveaux d'analyses du processus de développement de la solitude habitée* paraissent pertinents. Un premier niveau serait celui du remaniement des points de vue des professionnels au cours de dialogues concrets avec d'autres. Un deuxième niveau, à l'empan plus large, serait celui qui permet de regarder en quoi le développement de la présence des autres en soi affecte l'efficacité de l'activité concrète de travail. Un troisième et dernier niveau permettrait d'observer la manière dont une solitude habitée en œuvre viendrait modifier le dialogue social dans l'entreprise.

6.2.2. Choix des matériaux en vue de tester les hypothèses générales.

- **Choix des sujets techniques, supports des analyses**

Ainsi, les deux hypothèses générales seront testées sur la base de matériaux issus du travail clinique autour des problèmes « Mousses » et « V3P ». Cette double exploration présente, à notre sens, une série d'avantages qui tiennent tant à la nature des objets des activités analysées qu'aux développements qui s'y sont produits.

Tout d'abord, l'aboutissement auquel ont mené les analyses de ces deux problèmes sont d'ordres différents. Pour le cas du problème « Mousses », il y a eu, *in fine*, conception et intégration d'une nouvelle pièce dans un nouveau projet de véhicule. De ce fait, l'objet même de l'activité de travail analysée, présente l'avantage de sa matérialité physique. En ce qui concerne le problème « V3P », son aboutissement présente une tentative de transformer un dysfonctionnement organisationnel qui entraînait un retard systématique dans la livraison des pièces d'étanchéité pour les différents jalons. Ces pièces, en fonction de l'état d'avancement du projet, pouvaient être sous forme de dessins numériques ou, plus tardivement, de pièces physiques. La matérialité de l'objet de l'activité de travail analysée ici, est de ce fait, moins palpable. Néanmoins, prendre ce problème comme objet de nos propres analyses, présente, selon nous, deux autres avantages. Premièrement, il a sollicité de la manière la plus originale nos méthodes d'analyse. En effet, des réunions d'analyses ont pu être engagées, au-delà du secteur de l'étanchéité, avec un architecte. Ceci a permis de mettre en lumière la réalité du collectif *ad hoc*. Secondement, c'est au cours du 6^{ème} CSL (Comité de Suivi Local) de l'expérimentation, sur la base d'une présentation du problème « V3P », que la formalisation du dispositif dialogique a été initiée *in situ*. Nous pouvons ici faire l'hypothèse que la prescription s'en serait trouvée réinvestie par les difficultés réelles du travail du professionnel.

De plus, une autre raison, qui nous amène à arrêter notre choix sur le problème « Mousses », est le fait qu'au plan du dispositif dialogique, c'est le travail d'analyse du collectif, en lien avec ce problème technique, qui a donné naissance à la fonction de coordinateur DQT (Dialogue sur la Qualité du Travail). C'est aussi le seul problème technique pour lequel un coordinateur a pu agir concrètement, à partir de la méthodologie d'organisation du dialogue, contenue dans le dispositif. Il a donc pu bénéficier des apports de l'expérimentation à un niveau très concret.

- **Typologie des données**

Nos analyses, qui prendront pour objet les données cliniques du problème « Mousses », se baseront sur un récit-analyse clinique. Nous détaillerons ultérieurement la structuration de ces traces particulières.

Pour le problème « V3P », des transcriptions d'extraits issus de l'autoconfrontation simple, de l'autoconfrontation croisée, des réunions « mixtes » avec le premier niveau hiérarchique, des réunions d'analyses conduites avec l'architecte (collectif et CUET) et une prise de parole du technicien, porteur initial du problème, issue du 4^{ème} CSL (Comité de Suivi Local) seront analysées. Cette dernière nous permettra de saisir en quoi le discours du technicien se trouve potentiellement habité par les perspectives des autres, avec lesquels il a eu l'occasion de mener des dialogues concrets, dans le cadre du dispositif. De plus, nous analyserons des extraits du 6^{ème} CSL (Comité de Suivi Local), constitués de trois prises de parole : celle du professionnel, engagé dans les analyses du problème, celle du directeur de la DE-V (Direction Engineering Vehicle - Direction Ingénierie Véhicule) et celle d'un représentant syndical qui a initié la formalisation du dispositif en situation.

Le choix des matériaux ainsi arrêté conduit à exploiter des traces hétérogènes.

En premier lieu, des analyses seront basées sur un récit-analyse clinique. Le récit clinique est une élaboration du chercheur, construite sur la base d'éléments concrets, puisés dans les traces consignées de l'action sur le terrain. Il vise à mettre en exergue les conflictualités, les tensions mises au travail ainsi que leurs effets afin d'en faire une interprétation du point de vue de la psychologie.

Une deuxième typologie de matériaux sera analysée. Elle sera composée de transcriptions de dialogues concrets, conduits dans le cadre du dispositif d'intervention. Ces transcriptions sont constituées des prises de paroles, plus ou moins longues - réalisées par différents interlocuteurs

- qui s'inscrivent dans une structure conversationnelle et interactionnelle en se répondant dans le fil de l'échange.

Enfin, une troisième catégorie de matériaux sera convoquée. Il s'agit de transcriptions d'extraits de deux CSL (Comité de Suivi Local). Cette série de matériaux représente des prises de parole d'un seul locuteur, généralement plus longue que dans le cas précédent. Ces prises de parole s'inscrivent moins nettement dans une structure conversationnelle et interactionnelle même si, dans leur réalisation, elles tendent à répondre aux prises de parole qui les ont précédées. Elles réalisent de manière nette le point de vue du locuteur, à titre personnel ou à titre de la fonction qu'il exerce au sein de l'organisation, et voient se déployer des arguments qui étayent ces points de vue.

En synthèse, nos deux hypothèses générales seront vérifiées à partir de matériaux cliniques hétérogènes : des récits cliniques, des transcriptions de dialogues concrets et des transcriptions de prises de paroles.

6.3. Opérationnalisation des hypothèses.

Des unités d'analyse spécifiques seront retenues pour l'analyse de chaque typologie de données cliniques. Elles permettront ainsi d'opérationnalisées nos deux hypothèses générales.

6.3.1. Construction et choix des unités d'analyse.

Il pèse, sur le choix des unités d'analyse, une double contrainte. Celle, d'une part de la typologie des traces, mais également, celle liée aux processus visés par l'analyse.

- **Unité d'analyse pour exploitation du récit clinique**

Pour l'analyse de notre récit clinique, nous retenons l'unité d'analyse suivante : *la dimension dialogique ou monologique de ce qui est dit ou fait.*

- **Unité d'analyse pour les prises de parole (PP)**

- PP1 et PP2 : (technicien au cours des 4^{ème} et 6^{ème} comités) : *la présence d'autrui et de perspectives d'autrui*

- PP3 et PP4: (Directeur et représentant syndical au cours du 6^{ème} comité) : la présence des difficultés du travail réel et de perspectives conflictuelles⁸⁰

- **Unités d'analyse pour exploitation des dialogues concrets (DC)**

Nous l'avions vu précédemment, l'hypothèse clinique mise au travail au cours de l'expérimentation concernait la solidité des arguments avancés par professionnels. Pour rappel, voici l'énoncé précis, tel qu'il a été annoncé et validé en Comité de Suivi Local : **si les conflits de critères sur la qualité du travail, tels qu'ils sont vécus dans l'activité, sont mieux soutenus dans les dialogues, les argumentaires seront plus forts, les arbitrages seront plus robustes (de meilleure qualité) et la santé comme l'efficacité au travail gagneront du terrain.**

Or, cette « solidité » des arguments, elle, peut dépendre tout à fait, de ce que l'on appelle dans la théorie des actes de langage **la validité des conditions préparatoires** de ce qui est avancé.

Au cœur de cette théorie, comme le note Kostulski (1998), depuis Austin (1962), en passant par les travaux de Searle et Vanderveken (1985) et jusqu'aux analyses conduites par Vanderveken (1988), repose la démonstration « qu'avant de représenter le monde en parlant, on agit sur le monde, et c'est en agissant sur le monde que l'on le représente » (Kostulski, 1998, p. 72). Autrement dit, cette théorie subordonne la représentation à l'acte, l'acte étant premier.

Selon cette théorie et en suivant Ghiglione et Trognon (1993, cité par Kostulski, 1998, p. 72) un acte de langage est un « acte accompli au moyen de l'énonciation d'un énoncé ». Cette théorie définit, selon Searle et Vanderveken (Searle & Vanderveken, 1985 ; Vanderveken 1988, cités par Kostulski, 1998, p. 72), cinq types d'acte de langage en fonction de leur but. Les premiers types d'actes de langage sont les *assertifs* qui ont pour but de représenter un état du monde, par exemple, « la chaise est en bois » ou « les architectes ne sont pas dimensionnés pour faire le travail ». Les deuxièmes types sont les actes de langage de type *commissif* ou *promissif*. Ils engagent le locuteur lui-même à faire une action. Par exemple : « je vais venir demain ». L'énonciation d'un troisième type d'actes de langage, les *directifs*, portent l'intentionnalité du sujet à engager son interlocuteur à mener une action dans le monde. Par exemple, l'énoncé « pouvez-vous fermer la porte ? » tente d'amener l'interlocuteur à engager l'action de la fermeture de la porte. Et le quatrième type d'actes de langage, les *déclaratifs*, ont pour fonction de faire être dans le monde une réalité par la seule expression d'un énoncé par le sujet. A titre d'exemple, un président de séance de travail peut, par la seule énonciation de « je déclare la séance ouverte ! », faire en sorte que celle-ci le soit réellement. Un cinquième type d'actes de langage regroupe les énoncés à but *expressif* par l'énonciation desquels le sujet exprime un sentiment.

Néanmoins, le but illocutoire n'est que l'une des sept composantes identifiées par la théorie des actes de langage pour définir la force de ces-derniers. **Les conditions préparatoires des actes de langage** sont l'un de ces composants aux côtés du 1) but illocutoire, 2) du degré de puissance du but illocutoire, 3) du mode d'accomplissement, 4) des conditions du contenu propositionnel, 5) des conditions de sincérité et 6) du degré de puissance des conditions de sincérité.

Plus précisément, les conditions préparatoires « représentent l'état des choses que le locuteur présuppose ou tient pour vraies lors de l'accomplissement d'un acte de langage dans un contexte d'énonciation » (Kostulski, 1998, p. 73).

A partir des travaux de Searle et Vanderveken, Gauthier (Gauthier, 2000) précise les conditions préparatoires des différents types d'actes de langages dans le cas de publicités de la presse écrite. Ses recherches portent ainsi sur un contexte non dialogal, c'est-à-dire, ne reposant pas sur des interlocutions.

Ainsi, selon Gauthier (2000), les actes assertifs auraient pour condition préparatoire que le locuteur ait quelques raisons de supposer ou, plus largement, de considérer la vérité de ce qu'il dit. Les actes directifs, eux, auraient pour condition préparatoire la capacité de l'interlocuteur d'effectuer l'action qu'il est invité à exécuter. Ensuite, la capacité du locuteur d'effectuer l'action qu'il s'engage à accomplir serait la condition préparatoire des actes commissifs. La condition préparatoire des actes expressifs serait l'actualisation de l'état de choses sur lequel ils portent. Et, enfin, les actes déclaratifs auraient pour condition préparatoire le pouvoir du locuteur de rendre existant, du fait de l'énonciation, l'état de choses sur lequel ils portent. Gauthier propose une synthèse des conditions préparatoires des différents types d'actes de langage (Cf. Figure 17 ci-dessous)

Actes	But	Condition préparatoire
Assertifs	Représenter un état de choses	Des raisons de considérer la vérité de ce qui est dit
Directifs	Amener l'interlocuteur à effectuer une action	La capacité de l'interlocuteur d'effectuer l'action
Commissifs	Engager le locuteur à effectuer une action	La capacité du locuteur d'effectuer l'action
Expressifs	Exprimer un état psychologique	L'actualisation de l'état de choses
Déclaratifs	Rendre existant l'état de choses spécifié	Le pouvoir du locuteur de rendre existant l'état de choses

Figure 17 : Vue synoptique de la typologie des actes de discours et des conditions préparatoires associées (Gauthier, 2000)

Dans les traces qui seront analysées au cours du chapitre suivant, une grande majorité des énoncés mobilisés sont de types assertifs. Nous l'avons vu, ils ont pour but de représenter un état des choses du monde. Ainsi, ce qui va particulièrement retenir notre attention, ce sont les conditions préparatoires associées à ces assertifs, et surtout, *l'évolution de ce que les professionnels tiennent pour vrai* au moment où ils interviennent dans les dialogues organisés dans le cadre du dispositif. Par conséquent, nous faisons l'hypothèse que **les énoncés assertifs successifs vont garder la trace des dialogues réalisés avec d'autres**. De même, nous pensons que **ces énoncés assertifs vont évoluer, changer, notamment en lien avec les conditions préparatoires des énoncés antérieurs qui se seraient, par exemple, révélées être fausses**.

6.3.2. Hypothèses opérationnalisées.

- **Analyses du récit clinique**

HO1 : En présence de dialogues concrets, il y aura un développement de la dimension dialogique de la situation, des dialogues et des actions.

HO2 : En absence de dialogues concrets, il y aura un développement de la dimension monologique de la situation de travail, des dialogues et des actions.

- **Analyses des prises de parole (PP)**

Pour PP1 et PP2 - HO3 : *Le discours du technicien sera habité par autrui, ainsi que par des perspectives d'autrui, intériorisés au cours de dialogues concrets antérieurs*

Pour PP3 et PP4- HO4 : *Le discours sera habité et donc conflictualisé par les difficultés du travail réel, mises au travail au cours du comité*

Ainsi, les analyses des l'extraits de prises de paroles vont repérer la modalisation:

- 1) **du point de vue**, porté par le locuteur, en identifiant la réalisation des pronoms personnels « je », « me », « moi » dans des énoncés de type assertif du type « je pense », « je trouve », « selon moi », « à mon sens », etc.
- 2) (pour le directeur et pour le représentant syndical) : des **énoncés prescriptifs** où le locuteur envisage autrement ou enjoint une modification des règles ordinaires de fonctionnement de la direction / de l'entreprise.
- 3) (pour le représentant syndical) : des énoncés qui réalisent **la manière dont il « porte » la voix des salariés**.
- 4) (Pour le représentant syndical) : des énoncés qui réalisent **les revendications**.
- 5) Des **arguments**, déployés par le locuteur, dans le but d'appuyer les points de vue, les prescriptions, la manière de porter la voix des salariés et les revendications.
 - 5a) **Liens** éventuels entre ces arguments et **des dialogues antérieurs**, réalisés dans le cadre du dispositif ou dans le comité de suivi en cours.
- 6) (Pour le technicien) : identification du **marqueur du caractère « habité par autrui » des énoncés** (points de vue ou arguments), dans l'apparition du pronom personnel indéfini « on », du pronom personnel du pluriel « nous » ou l'évocation des collègues, de l'équipe, du secteur de l'étanchéité.
- 7) (Pour le directeur et pour le représentant syndical) : identification du **marqueur du caractère réaffecté ou conflictuel des énoncés** prescriptifs, des points de vue, de la manière de porter la voix des salariés et des arguments qui les étayent. Ces marqueurs consisteront :
 - 7a) dans la convocation par les locuteurs du dispositif dialogique ou du **problème V3P** (présenté au cours du comité) pour qualifier le lien réaffecté. En cas d'absence de tels marqueurs, nous considérerons que les énoncés se fondent sur ce que les locuteurs tiennent pour vrai. Ils seront ainsi qualifiés de **désaffectés**.

7b) dans la convocation par les locuteurs de **perspectives opposées, conflictuelles, ou contrastées** pour qualifier le caractère conflictuel. En cas d'absence, nous les qualifierons de **monologiques**. Deux cas de figures seront ici envisagés :

7b)I si des perspectives semblables (non conflictuelles, ni contrastées, ni opposées) à celles portées par d'autres sont convoquées et que le locuteur premier est cité, nous qualifierons les énoncés de **monologiques et habités par autrui**.

7b)II si des perspectives semblables (non conflictuelles, ni contrastées, ni opposées) à celles portées par d'autres sont convoquées et que le locuteur premier n'est pas cité, nous qualifierons les énoncés de **monologiques et partagés avec autrui**.

- **Analyses des dialogues concrets (DC)**

Nous l'avons vu, dans l'organisation quotidienne, la norme au sens de l'entreprise est d'agir rapidement. De plus, du fait de l'organisation du travail à l'ingénierie et plus largement au sein de Renault, une grande partie des professionnels sont amenés régulièrement à changer de poste, de pays. Alors que, dans le même temps, les conséquences vécues comme négatives pour leur propre activité - ce que les professionnels appellent parfois des « loupés » - ne sont pas rares dans cet environnement technique où de nombreuses pièces sont au touche-touche. Ainsi, ces « loupés » subis, provoqués par d'autres, ne manquent pas de pousser les professionnels à imaginer les raisons pour lesquels cet état des choses du monde arrive, leur arrive et les affecte. C'est ici une dialogicité (Marková, 2007, 2011), qu'aucun ne peut contenir, qui organise des dialogues intérieurs en manque d'altérité.

Dans le fonctionnement organisationnel ordinaire, sans cadre dialogique permettant au professionnels de valider ou d'invalider ce qu'ils imaginent ou déduisent ainsi des raisons d'agir d'autrui, et parce que les espaces de dialogues informels sont rétrécis, ils vont se faire une raison, ils vont tenir pour vraies des raisons qui leur paraissent plausibles, sans avoir l'opportunité de vérifier leur véracité, leur authenticité. En somme, le rapport aux autres se trouve ainsi raidi. Ce raidissement du rapport au monde organise d'amères dialogues intérieurs « avec » un autrui fictif, imaginé, reconstruit, à qui sont prêtées des intentions de vouloir tendre un piège, par exemple. Mais d'autres fois, ce raidissement, amènera les professionnels à considérer « être tous dans le même bateau », laissant ainsi la voie ouverte à la résignation, au

désengagement, face à des situations problématiques, parfois intenable, voire insupportable. Les conditions nécessaires au développement de leur capacité d'être seul (Winnicott, 2015) ou d'une pensée dialogique (Fernyhough, 2008), habitée par autrui, source de vitalité, d'efficacité et de santé, paraissent ici rudement mises à l'épreuve.

Dans le cadre du dispositif dialogique déployé, certains dialogues concrets, réalisés avec d'autres, ont amené les professionnels à faire l'expérience que ce qu'ils tenaient initialement pour vrai s'avérait être faux. Nous avons alors pu observer un assouplissement de leur point de vue, de leur rapport aux autres. Ou, à l'inverse, les conditions préparatoires de leurs premiers énoncés étaient ratifiées dans les dialogues conduits en présence d'autrui. La dimension interpersonnelle du métier paraissait alors opérante et prévenait ainsi l'avènement de soliloques désertés par autrui.

Dans d'autres cas encore, du fait de l'éloignement géographique des professionnels avec leurs collègues, du fait des départs plus ou moins prévisibles, ce qui était tenu pour vrai au moment de l'énonciation, n'allait pas trouver les voies d'un développement. Dans ce cas, ce sont des dialogues défaitistes, peuplés de collègues « fictifs » qui se sont réalisés et leurs présumés n'ont pas donné lieu à des transformations dans le dialogue.

Ainsi, pour opérationnaliser nos deux hypothèses générales, pour l'analyse de traces de type dialogues concrets, nous formulons trois hypothèses opérationnelles :

- 1) Que l'isolement des professionnels serait repérable dans *la non validité réalisée des conditions préparatoires des énoncés*. Nous serions ainsi en présence de discours ancrés dans des dialogues intérieurs déliés de dialogues concrets avec d'autres.

Ces discours désertés par autrui se manifesteraient sous deux formes :

- 1a) des prises de parole *habitées par un autrui fictif* (un autrui qui s'avère ne pas tenir le point de vue qui lui aura été précédemment prêté),
 - 1b) des prises de parole *logico-déductives* au sens d'Arendt (2005, 2010), c'est à dire, désaffectés.
- 2) A contrario, le développement de la capacité d'être seul serait repérable *en la validité réalisée des conditions préparatoires des énoncés*. Nous verrions se réaliser des points de vue habités par la perspective d'un autrui authentique (un autrui qui s'avère tenir le point de vue qui lui aura été précédemment prêté).
- 3) Que les énoncés assertifs successifs vont garder *la trace des dialogues réalisés avec d'autres*. En lien avec ceci, ces énoncés assertifs vont évoluer, changer, notamment en

lien avec les conditions préparatoires des énoncés antérieurs qui se seraient, par exemple, révélées être fausses.

Quatrième partie

Analyse des matériaux – les voies dialogiques
de développement de l'esseulement en une
capacité d'être seul.

7. D'une mousse à l'autre : du soliloque de la conception envahie par les contraintes vers le dialogue de la conception habitée par les exigences.

Le récit clinique et l'analyse interprétative qui suivront, ont pour objet de rendre compte de ce en quoi il est possible d'affirmer la réalité d'un développement de la solitude habitée des professionnels à partir de l'analyse du problème « Mousses ». Ici, le processus de développement de la solitude habitée sera observé à un niveau mezzo, en tant qu'articulation entre l'expérience du dialogue concret avec d'autres et l'efficacité de l'activité du sujet. En d'autres termes, sera donné à voir en quoi la solitude habitée devient opérante du côté de l'efficacité de l'activité concrète de travail.

Pour ce faire, seront relatés des éléments concrets de l'analyse de ce problème dans le cadre du dispositif dialogique. Ceci permettra, de mettre en avant les conflictualités ainsi mises au travail et les effets que le développement de ces conflictualités a produits. Une synthèse viendra affirmer le lien concret que nous percevons entre le développement de la conception et le développement de la solitude habitée des professionnels, au moyen des dialogues concrets avec d'autres.

7.1. Récit clinique.

7.1.1. Maquetter des mousses à contrecœur.

Au départ, cette situation de travail, prise pour objet des analyses dans le cadre du dispositif clinique en tant que « sujet technique », avait son origine dans le fait que des modifications tardives des pièces d'étanchéité avaient amené à une impossibilité de livrer à temps les pièces physiques. Lorsque ces pièces physiques modifiées sont livrées dans les délais⁸¹, le service acoustique peut alors procéder à des essais afin de vérifier le niveau de performance acoustique⁸² du véhicule, équipé de ces pièces. Ainsi, le retard de la livraison des pièces d'étanchéité⁸³ allait empêcher la réalisation de ces essais acoustiques. Ces essais étaient pourtant nécessaires au passage du jalon. En conséquent, pour pouvoir réaliser ces essais, le

service acoustique demandait alors au chargé d'affaires de l'étanchéité, Jean⁸⁴, qui était alors en charge du projet, de fournir des pièces « maquettées », c'est-à-dire, des pièces sur lesquelles sont collés des bouts de mousses, tentant de simuler les pièces physiques en retard et permettant donc la réalisation de l'essai et, en cas de résultats probants, le passage du jalon. C'est ainsi que Jean, afin de réaliser ces maquettages, avait sollicité l'aide du PCO (Pilote Composants Organiques) de l'équipe Amont, Charles. En effet, ce dernier, nouvellement arrivé dans l'équipe Étanchéité, avait une solide expérience professionnelle au sein de l'entreprise en tant qu'acousticien.

Par ailleurs, ce projet de véhicule était destiné par l'entreprise à concurrencer les marques automobiles allemandes et viser des parts de marché sur les véhicules haut de gamme. Lors de son lancement, la direction avait souhaité, entre autre, en faire un « Champion aéroacoustique », à savoir, ayant un niveau de bruit très bas au sein de l'habitacle. Et, en même temps, il était censé se faire à un coût de 30% inférieur aux coûts des véhicules précédents de cette gamme. Simultanément, il devait se faire dans un planning de conception et d'industrialisation réduit. C'est en cela qu'il avait été annoncé, par la direction, comme étant le projet de « *la rupture* ».

Simultanément, au plan du travail clinique sur le terrain, l'équipe d'intervenants, face à l'impossibilité du collectif de se mettre d'accord sur les difficultés de leur activité quotidienne à mettre au travail, proposait aux étancheurs que chacun fasse le choix d'une situation problématique. Des binômes de techniciens d'échelon et de fonction équivalents avaient été formés. C'est ainsi que Charles avait émis le souhait de travailler avec Jean autour de ce qui allait ultérieurement être nommé le problème « Mousses ». Avec l'accord de Jean, le travail clinique a pu alors s'engager.

Un film d'activité a été réalisé au cours du déplacement des deux techniciens et d'un salarié de l'entreprise fournisseur des pièces au centre d'essai où ils allaient réaliser les maquettages des pièces en y apposant six mousses. Suite à cette première séance de maquettage, le service acoustique avait demandé le rajout de quatre nouvelles mousses. Jean et Charles s'y étaient de nouveau rendus et avaient maqueté ces nouvelles mousses. Le lendemain de cette deuxième journée de maquettage, Jean et Charles, s'engageaient dans des analyses en autoconfrontations simples et croisées.

Lors de l'entretien en autoconfrontation simple, en se voyant procéder à un maquettage laborieux, Charles qualifie son activité de « *rafistolage* » et il explicite : « *ce que l'on fait, c'est du bricolage ! Maintenant, je me rends compte, là, on est en train de faire du bricolage !* ». Il

fait un parallèle entre, d'une part, l'activité en train de se faire dans des conditions extrêmement difficiles avec un résultat final peu probant et, de l'autre, l'exigence de la prescription initiale : « *quand je vois ça, une voiture comme [nom de code du projet de véhicule], à ce niveau de validation-là, c'est du bricolage. Je ne voulais pas, je ne voulais pas le faire, c'est pas du travail sérieux ! J'aurais dû écouter Jean-Claude !* ». Il explicite alors à destination des deux intervenants présents dans l'autoconfrontation croisée, qu'un collègue très expérimenté lui avait dit, en amont, de ne pas le faire, de ne « *pas s'embêter* » et qu'il n'allait pas y arriver mais qu'il le fasse s'il voulait le faire. Charles énumère alors les raisons pour lesquelles il a tout de même procédé aux maquetages : sa parole, donnée à ses collègues acousticiens, de procéder aux maquetages des pièces en retard ; le prix de la séance de soufflerie⁸⁵, 15 000 €, qu'il a voulu « *rentabiliser* ». Ce maquetage complexe a impliqué ensuite un montage très difficile de la pièce, équipée avec les mousses, sur la porte du véhicule. Jean et Charles s'y mettent à deux pour installer les pièces équipées des mousses. En s'observant faire, Charles dit : « *il n'y a pas de termes, il n'y a pas de mots, quand je vois tout ça, je suis un peu dépité, il n'y a pas de termes pour dire ce que l'on est en train de faire, c'est fou, quand on... quand on est dedans, on s'en rend pas compte !* ». Après avoir étudié de près, lors de l'entretien mené par l'intervenant, les conséquences des deux options « *maquetter* » ou « *ne pas maquetter* », Charles énonce : « *je pense que l'on ne devrait plus faire ça aujourd'hui ! Mais peut-être que demain je vais encore le faire, c'est dans mes habitudes de vouloir sauver les choses.* ».

Jean, lui, avant de visionner le montage vidéo de son propre film d'activité, prévient l'intervenante qu'il sait avoir fait une « *petite erreur* »⁸⁶. Les analyses de cette petite erreur, finalement corrigée par Jean avant le montage de la pièce sur la porte, ont permis de mettre en évidence les multiples choses auxquelles Jean avait à penser et qu'il avait dû prendre en charge en amont de cette activité de maquetage « *hors processus* ». En effet, les mousses, dont les deux techniciens avaient besoin pour procéder au maquetage, n'étaient pas disponibles au centre d'essai. Jean avait dû, dans le cadre d'un déplacement à l'usine, rassembler les pièces nécessaires pour la réalisation du maquetage.

Au moment du visionnage du film d'activité du montage laborieux qu'il a eu à faire avec son collègue, il commente : « *Même nous, on a du mal, parfois [rit avec pudeur] ! On ne les monte pas assez ou je les monte pas assez, ça doit être ça ! [dubitatif et sérieux]* », *c'est de ma faute [coupable]. [...] Peut-être, si je les montais tous les jours tous les jours tous les jours, je saurais mieux où elle se place [rire gêné]* ». A la relance de l'intervenante qui tente de savoir s'il considère que c'est un problème d'entraînement au montage, il rétorque : « *oui [visiblement*

peu convaincu par sa réponse] [silence 3 secondes] *Non, je pense pas, je pense pas là, j'ai pas envie d'y penser là* [rire des deux] ».

7.1.2. S'affranchir des bouts de mousses.

Lors de l'entretien en autoconfrontation croisée, en visionnant le difficile montage de la pièce sur la voiture que les deux techniciens peinent à faire ensemble, Jean formule sa propre appréciation de la situation : « *on galère, on galère pas mal...* ». Charles approuve et prend position, en énonçant : « *Ca, ça, je ne le ferai plus !* », ce qui ne manquera pas d'étonner Jean dans la suite de l'entretien. Une vive discussion s'engage alors entre les deux techniciens, Jean faisant valoir l'utilité de ces maquettages pour le service acoustique et pour le véhicule, au final. Charles, lui, argumentait afin de démontrer le caractère vain de ces maquettages, dont la qualité de réalisation ne permettait pas, selon lui, de mimer efficacement les pièces physiques en retard et remettait ainsi en cause le résultat-même de l'essai. A l'issue de cet entretien, tous deux négocieront avec le service acoustique pour qu'il réalise lui-même la troisième séance de maquettage. Jean et Charles allaient s'y rendre pour apporter leur aide au montage des pièces maquettées.

Un montage vidéo de cet entretien en autoconfrontation croisée a été réalisé par l'intervenante et validé par Charles et Jean. Il a ensuite été présenté à leurs collègues de l'étanchéité dans les cadres des réunions régulières du collectif d'analyse. Il n'a pas suscité de mobilisation, ni même de réactions de la part des collègues de Charles et de Jean.

Ce montage, peu modifié, et encore, une fois, validé par les deux techniciens, a été présenté au cours du 2^{ème} CSL (Comité de Suivi Local) en juillet 2014. Charles, dans sa prise de parole y dira « *vouloir sortir de la mousse [...] [qui] était le fil conducteur* » pour mettre en avant « *une vraie problématique [...] que l'on n'était plus dans le processus de validation qui était prévu de longue date* ». Il y fera également mention d'un ancien projet de véhicule, X98 -« *une expérience assez pénible* »-, lorsqu'il travaillait au service acoustique. Cette expérience avait donné lieu à une « *capitalisation* »⁸⁷, à laquelle il avait lui-même participé, qui devait permettre « *d'éviter ce travers-là* » et dont il se rendait compte « *aujourd'hui que cela n'a pas fonctionné* ». Jean, lui dira qu'il n'avait « *rien à rajouter* » par rapport au montage vidéo diffusé.

Par la suite, la continuité de l'analyse du problème « *Mousses* » a été interrompue du fait des multiples déplacements que Charles allait effectuer à partir de la rentrée de septembre 2014.

Le travail d'analyses allait reprendre à partir du 2^{ème} trimestre 2015, suite à une demande de la Pilote Monozukuri⁸⁸ d'étudier la possibilité de supprimer tout ou partie des quatorze mousses sur la pièce d'étanchéité, en vue de réaliser des économies. Dans le même temps, Jean et Charles se heurtaient à l'impossibilité de tester l'efficacité des mousses déjà apposées par un manque de véhicules d'essai.

Suite à la reprise du travail d'analyse, au sein du collectif, il avait été décidé d'utiliser la fonction Monozukuri pour faire pression sur l'usine dans le but d'obtenir des véhicules afin de réaliser les essais. Mais dans cette réunion, en explicitant la situation devant ses collègues et afin de faire valoir combien le niveau aéroacoustique était insuffisant, Charles avait fait mention de véhicules, destinés au transport des journalistes au Festival de Cannes. Avant même que la Pilote Monozukuri ne vienne dans la réunion du collectif participer aux analyses du problème « Mousses », Charles, Jean et l'acousticien avaient adressé une nouvelle demande à l'usine afin d'obtenir des véhicules pour la réalisation des essais. Et, cette fois-ci, ils avaient argumenté en faisant valoir que « *la prestation acoustique des véhicules journalistes n'est pas satisfaisante. La synthèse ayant côté⁸⁹ des véhicules à 5.5.* ». Six jours après, les techniciens recevaient un accord de l'usine d'une mise à disposition des véhicules demandés.

Ces analyses feront l'objet d'une présentation du 5^{ème} CSL (Comité de Suivi Local) de l'expérimentation de l'ingénierie, en juin 2015. Entretemps, la réorganisation de l'ingénierie d'avril 2015 avait fait disparaître la DE-VE (Direction des Équipements et Mécanismes) et rattaché les deux équipes de l'étanchéité à un même service au sein de la DE-VB (Direction Engineering Vehicle Body – Direction Ingénierie Caisse Véhicule), la direction de la tôlerie. Hormis un chef d'UET, toute la ligne hiérarchique, jusqu'au niveau N+5 des techniciens, avait été renouvelée.

A l'occasion de ce 5^{ème} CSL, une nouvelle présentation est faite du problème « Mousses », reprenant le travail d'élaboration collectif mené par les étancheurs entre mars et juin 2015. Cette fois-ci, la présentation prendra la forme d'une reconstitution historique du problème technique, de son origine, de ses empêchements, des impasses, des avancées, des interlocuteurs, des moyens d'actions détournés, des dates, autant qu'il a été possible pour Charles et Jean de retrouver les traces concrètes de cette histoire. L'objectif de cette présentation était de donner à voir comment, dans l'activité des techniciens, des nouveaux problèmes se rajoutaient aux anciens, sans que ces derniers n'aient été réglés.

A l'approche de ce 5^{ème} CSL (Comité de Suivi Local), la ligne hiérarchique s'était ressaisie du problème. Ceci avait orienté le travail clinique avec Charles, Jean, la coordinatrice et la ligne

hiérarchique dans les mois qui ont suivi la tenue du comité. La reprise de ce travail avait fait l'objet d'une présentation au cours du 7^{ème} CSL (Comité de Suivi Local) de mars 2016, dernier comité de suivi du DRH France, commanditaire de l'expérimentation.

Un mois après la tenue de ce comité, en juillet 2015, un Plan de Satisfaction Clients (PSC)⁹⁰ est déclenché par la direction de la qualité auprès de la direction générale afin de mettre l'ingénierie au travail sur les problèmes acoustiques de ce projet de véhicule dont les premiers résultats étaient insatisfaisants. En anticipant les effets de ce PSC, Charles racontera au cours du 7^{ème} comité, avoir alors sollicité Thomas, un collègue de l'équipe développement, afin de prendre conseil sur le choix d'un futur fournisseur, susceptible d'élaborer une solution qui viendrait remplacer les quatorze mousses apposées sur la coulisse. Dans nos traces consignées de l'intervention, nous avons noté que c'était Thomas qui avait prévenu Charles avoir vu, lors d'une visite chez un fournisseur, une pièce qui pouvait résoudre « son » problème.

Sous les conseils de Thomas, à partir de septembre 2015, Charles engage une collaboration avec un nouveau fournisseur qui aboutira à la conception d'une nouvelle mousse, dite « en forme découpée ».

7.1.3. Vers une pièce « très propre ».

Ainsi, le suivi du problème « Mousses » était désormais assuré par Charles et Jean, en collaboration avec la coordinatrice DQT (Dialogue sur la Qualité du Travail) et en lien avec l'intervenante. En effet, la tentative de la hiérarchie de se ressaisir du problème, en tentant de le traiter dans le fonctionnement ordinaire de l'entreprise, avait amené à l'ouverture d'une LUP⁹¹ dite « Prestation » par le service acoustique. La poursuite du travail collectif avec les collègues de Charles et Jean, désormais en présence de la coordinatrice, avait amené à statuer que cette LUP était « *mal ouverte* ». En effet, quelques mois après l'ouverture du dossier informatique de cette LUP, Charles avait été le seul à l'avoir renseigné. Aucun autre renseignement n'y avait été inscrit entre temps. Face à cette situation, Thomas avait fait remarquer à Charles que du fait de que la LUP soit « à l'état zéro », le projet n'allait pas accepter de financer la pièce et son fournisseur se trouverait à perdre l'argent déjà investi. Pierre avait argumenté afin que Charles arrête de travailler sur la pièce puisque le premier intéressé par cette solution, c'est-à-dire, la prestation acoustique ne faisait pas le nécessaire pour faire avancer « *sa LUP* ». Par la suite, cette LUP sera requalifiée en un autre type de LUP, impliquant d'autres interlocuteurs et sous la responsabilité d'autres pilotes. Ceci a permis de faire valider la solution de l'étanchéité par le

projet et de garantir ainsi le financement de la pièce et la finalisation de sa conception et de sa fabrication.

Cette requalification de la LUP avait été le moyen au 7^{ème} CSL (Comité de Suivi Local) de juin 2016, de faire une tentative de démonstration d'une conflictualité du dialogue nécessaire entre les techniciens et la ligne hiérarchique. Cette conflictualité était désormais garantie par l'action de la coordinatrice DQT (Dialogue sur la Qualité du Travail). Du fait de son action, au plus près des préoccupations de Charles, le processus de la LUP était devenu le moyen du travail réel, en l'occurrence, de la solution technique dont la conception avançait, et non plus son empêchement.

Au cours de ce comité, à l'occasion de la reprise de l'historique du travail dans le dispositif, Charles présentait une photo de la maquette de la nouvelle pièce : « *une mousse en forme découpée, donc, cette mousse en forme, elle suit la ligne 3D de la tôlerie* ». A la demande d'une intervenante de l'équipe de recherche, qui peine à distinguer la nouvelle pièce sur la porte de la voiture photographiée, Charles détaille précisément l'image de la photo et dit alors à propos de cette maquette : « *c'est un outil d'analyse pour nous* ». Il raconte aussi « *un petit aparté* », « *pour l'histoire* ». L'usine fabricante du véhicule avait reçu l'appel d'un directeur d'une autre usine qui était insatisfait du niveau et de la qualité des bruits dans sa nouvelle voiture de fonction. Cette voiture de fonction se trouvait être le projet de véhicule sur lequel Charles, Jean et l'acousticien travaillaient. Ainsi, contactés par l'usine fabricant le véhicule pour les tenir informés de la plainte, les étancheurs et l'acousticien s'en saisissent en tant qu' « *opportunité qui nous est tombé en ce moment-là* ». En effet, ils contactent à leur tour le directeur insatisfait de sa nouvelle voiture en lui promettant : « *On va essayer de vous régler votre problème* ». Ils allaient ainsi équiper ce véhicule avec le prototype de la nouvelle pièce afin de réaliser des essais. Par la suite, le directeur se dira satisfait du niveau de bruit dans l'habitacle.

Cet essai, réalisé au moyen de la voiture de fonction du directeur insatisfait, permettra ainsi aux techniciens de valider le principe de la nouvelle solution envisagée. Charles y énonçait la manière dont il anticipait la demande des monteurs en usine lorsqu'il allait la leur présenter : « *Si je demande aux monteurs de la poser [la pièce] sur le cadre, il va nous dire : « Tu es gentil mais comment je la guide ? Comment je suis mon cadre ? ». Donc, connaissant un petit peu toute cette problématique montage à l'usine [...], donc aujourd'hui on va s'orienter vers une solution du type [nom marque concurrente], donc avec une mousse en forme qui prendra la forme du cadre ce qui fait qu'il [le monteur] aura la contre-forme du cadre* ».

Au cours de ce comité, Jean commentera devant l'auditoire du comité de suivi que le fait de rajouter des mousses renvoyait les professionnels de l'étanchéité à l'idée de ne pas avoir fait leur travail. Et il exemplifiera : « *C'est-à-dire qu'il y a une prestation sur la coulisse-même qui est là [pointe sur la pièce physique] qui est cette partie noire et dure qui n'agit pas. Donc, pour pallier à ce problème, on rajoute une mousse* ».

Par la suite, Charles⁹² se confrontait à un nouveau conflit de critères qui entravait son action. D'un côté, il était confronté à une usine résistante à la mise en place de cette pièce non prévue, au motif que cela risquait de dégrader son indicateur de productivité⁹³. De l'autre côté, Charles devait répondre au fournisseur, qui, après avoir été sollicité pour travailler dans l'urgence, n'allait pas être rémunéré pendant neuf mois, le temps de l'application de la pièce par l'usine. Désormais, suivi de près par la Coordinatrice DQT (Dialogue sur la Qualité du Travail), cet empêchement de Charles, pris entre une usine résistante et un fournisseur à rémunérer, a été mis en discussion au cours du 8^e et dernier CSL (Comité de Suivi Local) de l'expérimentation en juin 2016.

Ce nouvel empêchement, Charles avait réussi à le contourner en mobilisant l'argument suivant : « *le dossier est suivi en PSC⁹⁴* ». C'est en usant de cet argument, soufflé par Charles, que le CDS (Chef De Service) avait appuyé la mise en place de la pièce en usine, auprès d'un professionnel du projet et à la demande formulée par Charles et par la coordinatrice DQT (Dialogue sur la Qualité du Travail).

Au cours de ce comité, Jean dira que le travail d'analyse de ce problème dans le cadre du dispositif avait, de son point de vue, « *abouti à quelque chose de très propre aujourd'hui. C'est clair. Aujourd'hui c'est sûr que c'est un sujet effectivement, malgré le temps qu'il a pris, c'est un sujet qui est positif [...]* ».

7.2. Analyse interprétative du point de vue du développement de la dimension dialogique ou monologique de la situation de travail, des dialogues et des actions.

7.2.1. Soliloques organisationnels et subjectifs.

La situation initiale apparaît monologique, voire marquée par un contexte invitant au soliloque. Tout d'abord, l'entreprise affiche des ambitions de qualité de véhicules jamais atteintes auparavant, en enjoignant simultanément la réalisation d'économies drastiques. Cette forte contradiction, voire antinomie, dans les exigences de la prescription, apparaît comme étant la

réalisation d'une dimension impersonnelle du métier déréalisée, porteuse d'un rapport social durci.

Le collectif, constitué par les collègues de travail de Jean et de Charles, porte en son propre rapport initial au problème des Mousses porté par les deux techniciens, quelque chose de ce rapport durci. Le peu de réactions et d'engagement dans les dialogues, à l'occasion du visionnage du montage vidéo de l'autoconfrontation croisée, est caractéristique, selon nous, d'un registre dialogique de l'isolement et d'un collectif qui n'en est pas, où les collègues ne voient pas en quoi le problème analysé par Jean et Charles est un problème.

Jean, lui-même formulera tardivement, au cours du septième comité, le rapport professionnel « générique » que les professionnels de l'étanchéité ont vis-à-vis de cet objet très particulier que sont les mousses : un palliatif qui renvoie le technicien à l'échec d'une conception « propre ». Ainsi, Charles dira au deuxième comité vouloir : « *sortir de la mousse* » pour souligner une vraie problématique « *que l'on n'était plus dans le processus de validation qui était prévu de longue date* ». Il met ainsi à distance, de manière défensive, à notre sens, le peu de fierté professionnelle qui l'habite à ce moment, face aux images de son activité projetées au cours du comité. Sa prise de parole est ainsi portée par la référence qu'il y fait d'une autre expérience concrète. Il s'agit du processus de « capitalisation », du projet précédent, auquel il a participé. Nous interprétons, aujourd'hui, cette tentative d'anticiper qui a échoué, comme une perspective personnelle qui habite Charles et qui lui permet de regarder la nouvelle situation à l'aune de l'ancienne. Elle aurait, de ce fait, une fonction potentielle dialogisante, apportant de l'épaisseur à son vécu actuel.

Dans ce même comité, Jean, face à ces images, qu'il avait pourtant vues et validées pour cette diffusion, refusera de commenter. Nous pensons, aujourd'hui, que le travail collectif initial défaillant n'ayant pas pu introduire assez d'épaisseur intra-subjective, avaient laissé les deux professionnels isolés, désemparés, dans un face-à-face public et difficile avec les traces de leur propre activité. D'autant plus que les entretiens en autoconfrontation simple avaient révélé une situation de travail fortement contrainte, pour laquelle nous pouvons faire l'hypothèse, plausible aujourd'hui, d'un dialogue intérieur fortement entravé.

En effet, Charles, confronté aux traces de son activité, ne se reconnaissait pas dans les « *rafistolages* » réalisés, rafistolages qu'il mettait en rapport avec la très haute exigence de l'organisation à propos de ce véhicule. Ces bricolages de mauvaise qualité apparaissaient s'organiser, à la fois, par cette exigence haute de l'organisation quant à la qualité globale de ce véhicule, par une « *habitude* » de Charles de « *sauver les choses* », par une prescription

intégrée en tant que contrainte interne au sens d'Arendt (2005, 2010) de « rentabiliser » le coup de la soufflerie. Les mots que Charles arrive à réaliser à propos des traces de son activité, tout en se disant sans « mots » et sans « termes » pour le faire, nous amènent, aujourd'hui, à penser que dans la réalisation de cette activité de maquettage, contrainte de toutes parts – par la prescription d'abord, mais aussi, par Charles lui-même –, il n'y a pas de temps, pas de place, pas d'espace, pour se rendre compte, au sens fort du terme, se rendre compte de soi à soi, de ce que l'on est en train de faire. Le soliloque opère ainsi en faisant enchaîner mécaniquement aux deux techniciens une quantité innombrable d'actions, dont le seul objectif est de monter les pièces sur la voiture pour pouvoir ensuite réaliser l'essai.

Ainsi, si l'activité première apparaît mue par un soliloque, l'entretien en autoconfrontation croisée permet de vivifier le dialogue intérieur de Charles. Réapparaît ainsi, au cours de l'entretien, un dialogue concret antérieur, avec Jean-Claude, qui lui avait déconseillé de faire ses maquettages. Alors, revitalisé par cette autre possibilité, cette autre perspective, au cours de l'autoconfrontation simple, Charles change de position : *« je pense que l'on devrait plus faire ça aujourd'hui. Mais peut-être que demain je vais encore le faire, c'est dans mes habitudes de vouloir sauver les choses. »*. Ici, dans la réalisation de cet énoncé, nous avons la trace de la mise en conflictualité, en Charles, de deux perspectives : sauver les choses et faire un travail propre. C'est précisément ce qui fera discuter vivement les deux techniciens au cours de l'autoconfrontation croisée.

Jean, lui, en visionnant les images du montage de la pièce, s'attribue d'abord la responsabilité des difficultés de montage : *« je les monte pas assez »*. Entre rire gêné, culpabilité, pudeur, il se sort du rapport difficile à la dureté des traces du réel de son activité en avouant ne pas avoir *« envie d'y penser »*. Nous pensons que cette manière de se défendre en s'attaquant relève du registre dialogique de l'isolement en tant que fuite. En effet, se concentrer sur la réalisation de la tâche, sur ce que l'on a à faire, peut-être une manière de s'empêcher de penser le contexte, les buts, les mobiles, les conséquences de l'action lorsque ces derniers échappent et, surtout, sont hors de portée. Jean se trouve ici sans ressources pour penser l'impensable pour lui : ce n'était peut-être pas à lui d'aller chercher les pièces à l'usine, de rassembler le matériel et, même, de réaliser ces maquettes, en somme, de sauver les choses. L'autoconfrontation croisée sera une autre occasion, pour, Jean de penser la situation à partir du point de vue de Charles.

7.2.2. Dialogisation des instruments de l'action et de ceux du dialogue.

Les premiers développements de l'action paraissent trouver leur origine concrète dans les dialogues que les deux techniciens ont menés ensemble à l'occasion de l'autoconfrontation croisée. En effet, à son issue, la fonction que les professionnels vont assumer à deux dans la troisième séance de maquetages – laisser aux acousticiens le soin de maquetter et leur apporter de l'aide pour le montage -, paraît habitée, à la croisée des positions portées par Jean et Charles. Jean avait fait valoir l'utilité des maquetages pour le service acoustique et pour le client final. Charles, lui, avait argumenté en faveur d'une inutilité de ces maquetages, utilité compromise par la manière-même de les réaliser.

La situation se développe ensuite fortement à partir de mars 2015, du moment où le collectif se ressaisit autrement du problème de Jean et de Charles. Nous pensons aujourd'hui que l'engagement authentique de Jean et de Charles dans les dialogues, à propos des problèmes portés par leurs collègues, a activement participé à construire « un genre » de la situation où les collègues ne pouvaient plus faire comme si le problème des « Mousses » n'en était pas. Ce fort développement de la situation, nous le mesurons, aujourd'hui, sur deux plans.

D'abord, au plan de l'efficacité de l'activité. La fonction Monozukuri, initialement vécue par les deux techniciens en tant que problème se rajoutant au tas de sable des problèmes des Mousses, sera détournée en moyen de l'action pour faire pression sur l'usine afin d'obtenir des véhicules d'essai. Sur ce même registre, et à la manière dont ils avaient imaginé utiliser la fonction Monozukuri en tant que moyen de l'efficacité de leur activité, l'avis des journalistes spécialisés, habituellement source de pression externe à entreprise, devient moyen de l'action en interne. Ces deux détournements créatifs sont, à notre sens, profondément dialogiques. En effet, ils ont été imaginés avec les collègues du collectif d'analyse, comme compromis entre différents arguments déployés. De ce fait, lorsque Charles envoie l'e-mail à l'usine, faisant valoir l'avis défavorable des journalistes de la presse automobile spécialisée, il signe certes explicitement avec Jean et l'acousticien, mais son écrit est habité par les dialogues avec ses collègues, qui ont précédé cet envoi.

Et puis, au plan du dispositif, la reprise du travail sur le problème « Mousses », à partir du 2^{ème} trimestre 2015, avait été l'occasion de voir comment de nouveaux problèmes venaient se rajouter dans la situation de travail des techniciens, sans que les anciens n'aient pu trouver une issue, paralysant un peu plus leur action à chaque fois. Cette accumulation des problèmes a mis en évidence la propre perplexité des intervenants qui, devant la complexité du fonctionnement

de l'ingénierie, ne savaient pas, vers quelle instance, en dehors du CSL (Comité de Suivi Local), porter ces problèmes pour qu'ils soient arbitrés efficacement. Ce double plan de difficultés, à la fois pratique et clinique, a trouvé un développement dans l'émergence de la fonction de Coordinateur DQT (Dialogue sur la Qualité du Travail) en tant qu'« aiguilleur » des problèmes vers les instances susceptibles de déplacer efficacement les arbitrages et éviter ainsi que les problèmes « marronnent » entre techniciens. Cette fonction allait être mise au travail plus tardivement au sein des CSL (Comité de Suivi Local) de l'expérimentation du fait du renouvellement simultané de la ligne hiérarchique.

La période autour du cinquième comité, en juin 2015, est caractérisée par des mouvements en sens inverse de la mémoire professionnelle au niveau des techniciens et de la ligne hiérarchique. Au niveau des techniciens, cette mémoire collective s'élabore dans une première formalisation historique à destination du comité suivant. Elle est préparée par Jean et Charles, avec le binôme d'intervenants et préalablement discutée et argumentée avec le collectif de l'étanchéité. Du côté de la ligne hiérarchique, en revanche, cette mémoire professionnelle du dispositif s'effrite. En effet, la réorganisation de l'ingénierie d'avril 2015 avait fait disparaître la DE-VE (Direction des Équipements et Mécanismes), et toute la ligne hiérarchique, jusqu'au niveau N+5 des techniciens, avait été renouvelée.

Ainsi, dans cette période, autour du cinquième comité, va fortement se développer l'efficacité au plan technique mais aussi au plan du dispositif.

Un résultat, au plan technique, de la reprise du travail collectif autour de ce problème avait été le fait que Charles, en voulant anticiper sur la pression à trouver la solution dans l'urgence qu'allait organiser le déclenchement de ce PSC⁹⁵, est allé voir l'un de ces collègues de l'équipe développement. Ceci, dans l'objectif de demander conseil sur le choix des fournisseurs, susceptibles d'élaborer une solution qui viendrait remplacer les quatorze mousses. La « *petite discussion* », comme il l'appellera au cours du 7^{ème} CSL (Comité de Suivi Local), avec Thomas, sur le choix du futur fournisseur, aura des conséquences notables au plan de la solution technique. Nous avons noté précédemment un décalage entre les faits, rapportés en comité par Charles, et les traces que nous avons gardées de cet événement. Peu nous importe, ici, l'organisation exacte de cet échange professionnel. Ce qui est remarquable, dans ce cas, c'est la réalisation-même de ce dialogue concret, le fait qu'il ait eu lieu. Et, cela l'est sur un double plan. D'abord, au plan du registre dialogique que nous y repérons, du fait du décalage entre le récit de Charles et notre propre connaissance de la situation, basée sur les traces consignées de l'intervention. Cette « *petite discussion* » semble avoir représenté un véritable

espace de solitude pour Charles, caractérisé par le registre dialogique de la solitude habitée, où l'on se parle dans une certaine confusion entre soi et autrui. Ensuite, au plan technique, cette « *petite discussion* » va déclencher un travail fructueux avec un fournisseur qui, lui, aboutira à la conception d'une nouvelle pièce remplaçant les « bouts » de mousses.

Le développement de la structure du dispositif, désormais équipé d'une coordinatrice DQT (Dialogue sur la Qualité du Travail) pour le problème « Mousses », emmènera à une réaffectation efficace de la LUP « Prestation » initiale. D'abord, un outil de travail monologique, n'arrivant à mobiliser personne, elle sera repeuplée par le dialogue mené au sein du collectif et avec la coordinatrice. En effet, la LUP requalifiée, répondait et était le moyen des difficultés réelles. Il s'agissait, d'abord, des difficultés de Charles, qui voyait, suite aux dialogues avec Thomas et Pierre, que l'ouverture de LUP initiale n'allait pas permettre de faire valider la nouvelle pièce auprès du projet et de financer, ainsi, la nouvelle conception élaborée par le fournisseur. Ceci pouvait potentiellement entraîner que tout le travail engagé par le fournisseur, ne soit pas rémunéré. Celles aussi, du CUET (Chef d'UET), pour lequel l'ouverture de la LUP « Prestation » ne permettait pas d'allouer un budget étanchéité-amont pour que Charles puisse continuer à travailler officiellement sur le problème.

Au cours du 8^{ème} comité, Charles est pris dans une action qui se poursuit avec comme objectif de faire déployer la pièce en usine. Il se confronte, d'un côté, à la résistance de l'usine dont les indicateurs se trouveraient dégradés et, de l'autre, à son fournisseur qui risquerait de perdre une partie du chiffre d'affaires du fait de cette implantation tardive de la pièce. Charles trouve, encore une fois, un moyen détourné pour faire avancer, cette fois-ci, l'implantation de la pièce. C'est le Plan de Satisfaction Client de la prestation acoustique (PSC), toujours en cours, qu'il utilisera à titre d'argument et qu'il suggérera à son chef de service. Ainsi, d'abord, moyen de suivi pour la direction ayant comme effet de mettre sous pression les équipes opérationnelles, le technicien l'utilisera ici comme moyen de sa propre action⁹⁶.

7.2.3. Une nouvelle pièce, habitée par des contraintes antinomiques.

Le septième comité est l'occasion de voir le développement considérable du rapport de Charles et de Jean à l'objet de leur travail, la maquette de la nouvelle pièce.

Au départ, vécu par Charles comme un « rafistolage », le laissant sans mots lors de l'autoconfrontation simple, il qualifie fièrement, au cours de ce comité, la maquette présentée en photo en tant que « *un outil d'analyse pour nous* ». La maquette apparaît ici efficace car elle permet à l'analyse de se faire. Elle est aussi une réalisation dans laquelle Charles se reconnaît

avec une certaine fierté, de par sa complexité, sa propreté et son efficacité. Nous pouvons ici soutenir que le « plaisir constructif » au sens de Baudelot et Gollac (2003, cité par Goussard, 2011) en tant que ressort de satisfaction dans le travail (Goussard, 2011.) a été développé.

De plus, cette « *mousse en forme découpée* [qui] *suit la ligne 3D de la tôlerie* », semble repeuplée par les multiples contraintes auxquelles elle doit répondre. D'abord, à la contrainte du montage en usine de savoir « *comment je la guide* », rapportée par Charles in situ, la pièce répond par le fait qu'elle soit de type « en forme découpée », assurant ainsi une certaine rigidité, utile au montage. Ensuite, cette nouvelle pièce est habitée par l'exigence du « client lambda » de bénéficier, entre autre, d'une qualité acoustique acceptable dans l'habitacle. L'essai, effectué au moyen de la voiture du directeur insatisfait, permet à Charles de valider l'efficacité de sa pièce par l'avis favorable, donné par cet utilisateur final. Mais elle satisfait aussi aux contraintes techniques imposées par le secteur de la tôlerie, exigeant d'être suivi sur toute « *la ligne 3D* » du cadre de la porte.

Confronté, une fois de plus, à devoir tester cette nouvelle maquette sur un véhicule récent, mais manquant de véhicule pour cet essai imprévu, Charles et l'acousticien détournent, une fois de plus, un problème qui pouvait potentiellement leur « *tomber dessus* » - la plainte du directeur insatisfait -, en « *opportunité* » de faire un nouvel essai en réglant « *son problème* ».

De notre point de vue, la dialogisation efficiente de la situation initiale et son effet très concret, l'avènement de la nouvelle pièce, permettra aussi à Jean, dans un rapport vrai à son travail, de dire en public, au cours du 7^{ème} comité, le rapport compliqué qu'implique pour les professionnels, ce travail sur les mousses. En effet, le fait de travailler à rajouter des mousses, renvoie les techniciens à l'échec d'une conception qui se doit d'être propre, au sens où, elle est préparée, soigneusement organisée et réalisée. C'est à l'aune de ce rapport générique aux mousses, en tant qu'objet symbolisant l'échec d'une activité de conception réussie, que le manque d'« *envie* » de Jean « *à penser* » le montage laborieux des mousses sur la voiture, lors de l'auto confrontation simple, peut être interprété comme une résistance à se confronter à ce qui entame la fierté professionnelle. C'est également ce rapport aux mousses en tant que « *galère* » à ne pas montrer, qui a peut-être amené Jean, en amont de l'autoconfrontation croisée, à chercher à vérifier s'il n'avait pas fait d'« *erreur* ». C'est aussi à la lumière de ce rapport générique aux Mousses en tant qu'objet mal-aimé de l'étanchéité, et certainement au-delà, que le souhait de Charles, récemment arrivé à cette époque dans le secteur, peut être interprété comme l'inconscience du novice à mettre en lumière une situation de travail centrée sur cet objet génériquement peu reluisant.

Au cours du 8^{ème} comité, nous avons la réalisation d'un développement de ce rapport générique aux Mousses en tant que palliatif d'une conception qui a échoué. En effet, Jean parlera à propos de cette nouvelle pièce en tant que « *quelque chose de très propre* ». Ici, une nouvelle mousse possible a ainsi été réalisée, technique et propre. Par conséquent, elle se rapproche, nous semble-t-il, sur la base de cet exemple, de la famille des pièces plus techniques, plus nobles, de l'étanchéité. Et par là-même, elle met Jean et Charles dans un rapport digne et fier à leur travail.

7.3. Le dialogue concret, comme voie de développement du soliloque professionnel en pensée dialogique au travail.

Les analyses qui ont précédé, laissent ainsi apparaître un fonctionnement organisationnel soliloquant, désaffecté, à de multiples niveaux.

Tout d'abord, c'est la prescription déréalisée, coupée des réalités du terrain, qui fait peser, jusque dans l'activité de maquettage, des contraintes irréconciliables : obtenir une qualité de voiture exceptionnelle tout en réalisant des économies substantielles.

Ce fonctionnement, porteur d'un rapport social durci, implique une réalité de collectif de travail où chacun se trouve isolé face aux exigences du travail réel. C'est alors, au niveau subjectif, un rapport défensif à l'objet de l'activité qui s'installe, où le dialogue intérieur, privé d'altérité vitale, se dégrade jusqu'au soliloque. Ce soliloque, nous l'avions déjà mentionné, s'accommode bien du raisonnement et de l'action mécanique, automatique. Ici, « sauver les choses » ou agir « en mode pompier », pour reprendre une autre métaphore fréquemment utilisée par les professionnels de l'ingénierie, paraît relever de ces actions mécaniques, automatiques où en intériorisant des contraintes, les sujets s'auto-prescrivent (rentabiliser la soufflerie, s'entraîner au montage des pièces).

Ainsi, le triptyque du soliloque organisationnel paraît ici s'articuler autour, d'abord, d'ambitions déréalisées et incompatibles de l'organisation, ensuite, autour d'un genre professionnel valorisant « les sauveurs de voitures » et, enfin, des sujets, intériorisant des contraintes qu'ils s'auto-prescrivent.

Nos analyses montrent simultanément que *la remise en mouvement de cette mécanique organisationnelle et subjective rigide, se fait systématiquement au moyen du dialogue concret.*

D'abord, en autoconfrontation croisée, c'est le dialogue concret, rapporté par Charles, avec Jean-Claude, qui lui permet de regarder l'expérience faite lors du premier maquettage et de

voir, ainsi, son propre point de vue remanié (on ne devrait plus faire ça). Ici, nous semble-t-il, il s'agit d'une réelle vitalisation de la pensée dialogique du professionnel au sens de Fernyhough (2008). Mais cette remise en mouvement de la pensée dialogique, porteuse de plusieurs perspectives, peut aussi se heurter à des stratégies, bâties par les professionnels pour tenir dans des situations intenables. L'une de ses stratégies serait l'isolement comme fuite, la fuite dans la tâche, dont les difficultés de réalisation peuvent ainsi démarrer impensées (j'ai pas envie d'y penser).

Ensuite, nos analyses permettent de voir *en quoi la possibilité de remaniement des perspectives, ou le développement d'une solitude pensante et habitée, au moyen du dialogue concret, fonde le développement de l'action en situation.*

Celle de Jean et Charles avait d'abord abouti à participer au montage, tout en se gardant de réaliser les maquettages. Mais aussi, les contraintes initiales sont détournées en moyen de l'activité (fonction Monozukuri, le PSC, l'avis des journalistes, le véhicule du directeur mécontent). Nous pouvons ici faire l'hypothèse, en suivant Clot (2008), d'un développement de l'efficacité dynamique de l'activité des deux professionnels. De même, les outils monologiques, ne répondant pas aux exigences de l'activité réelle, se trouvent dialogisés (LUP requalifiées). Les arbitrages que chacun a à mener dans sa propre activité, sont habités par les collègues (le choix du fournisseur, repeuplé, dans un dialogue concret, par la perspective de Thomas). *In fine*, la nouvelle pièce, réalisation concrète des outils et des moyens d'action réaffectés, se trouve elle-même habitée par les exigences des monteurs, des clients, des tôliers, tout en portant en elle celle de l'étanchéité.

De même, les analyses permettent de saisir que *simultanément à ce développement de l'action en situation* et à un autre niveau, *se développent le rapport subjectif à l'objet de travail et au travail, plus largement.*

En effet, le rapport subjectif à l'objet de travail se développe – la réalisation des maquettes est d'abord vécue et qualifiée de rafistolages. La nouvelle maquette est décrite, donc vécue en tant qu'outil d'analyse. Du fait de ce développement du rapport subjectif à l'objet de travail, un rapport plus juste à cet objet de travail est alors rendu possible. Par conséquent, le difficile à faire d'un point de vue subjectif, peut se dire (travailler sur les mousses renvoie les professionnels à l'échec de la conception) et être pensé, en même temps. Dire et penser ces impensés du travail, permet alors à la mousse « technique » et « propre » d'accéder au statut de pièce. En retour, les professionnels, engagés dans sa réalisation, retrouvent un rapport de fierté

à cette pièce, en s'y reconnaissant. C'est ici leur rapport à leur travail, plus largement qui se voit développé.

8. Le « sujet » V3P : des évidences de l'isolement vers une capacité à réaffecter le dialogue social au sein de l'entreprise.

Les analyses de dialogues concrets qui seront réalisées, ci-dessous, vont rendre compte de ce en quoi il est possible d'affirmer la réalité d'un développement de la solitude habitée des professionnels à partir de l'analyse du problème « V3P ». Ici, le processus de développement de la solitude habitée sera observé à *un niveau micro*, comme *une articulation entre la réalisation des dialogues concrets avec autrui et le remaniement des perspectives du sujet, de ce qu'il tient pour vrai*. Pour le dire autrement, sera donné à voir en quoi la solitude habitée devient opérante du côté de la capacité des sujets à faire des hypothèses justes sur ce que pensent et font les autres, dans un environnement de travail qui réifie le dialogue professionnel concret. En lien avec cette justesse des hypothèses, la coopération et la coordination au travail s'en verront développées.

Pour ce faire, sera rapidement rappelé le contexte du problème « V3P » et seront apportés quelques éléments supplémentaires, utiles à la compréhension de la situation de travail. Les analyses donneront à voir comment, dans le cadre du dispositif dialogique, un dysfonctionnement organisationnel est d'abord subi, puis dit et *réellement vécu*, avant de pouvoir être pensé et qu'une tentative de réaffectation de la prescription ne soit rendue possible. En parallèle, seront mis en avant les registres dialogiques du subir, du dire, du vécu, de la pensée et de l'initiative d'une réaffectation de la prescription.

8.1. Contexte du problème « Joint B4/ V3P ».

Initialement, l'un des techniciens LI (Leader Ingénierie), Pierre, avait souhaité que nous filmions une situation de travail particulière : une réunion technique entre lui, son chargé d'affaires prestataire, un professionnel (le PFE⁹⁷) et des représentants d'une entreprise fournisseurs de joints. Cette réunion faisait suite à une séance d'observation lors d'une réunion antérieure, avec un second fournisseur, réunion lors de laquelle Pierre s'était trouvé en difficulté de faire avancer ce fournisseur sur le dessin d'une pièce (le joint B5) car les données de l'autre fournisseur (sur la pièce dite du lécheur de vitre), mais aussi, de la tôlerie, pouvaient

encore subir des modifications. Pris dans un nœud où tout dépendait de tout, Pierre semblait peiner à engager les deux fournisseurs à commencer le travail dans un environnement technique incertain. Nous devions ainsi filmer une réunion autour du joint B5.

A la faveur d'un retard d'arrivée de l'équipe fournisseur, Pierre, le PFE (Pilote Fonctions Élémentaires) et le CA (Chargé d'Affaires) prestataire se sont mis à discuter des informations qu'ils n'allaient pas pouvoir partager en présence du fournisseur. Et, tout en ayant énoncé qu'ils allaient parler du joint B5, ils revenaient constamment sur un autre problème technique, concernant un autre joint, nommé le B4. A l'issue de la réalisation du film d'activité, Pierre a souhaité poursuivre les analyses sur le joint B4. Ce point était devenu plus problématique de son point de vue. Le problème autour du joint B4 a ainsi chassé celui sur le B5 dans les analyses à venir. Néanmoins, dans les analyses conduites avec l'architecte, nous allions apprendre, sans chercher à le savoir, le développement, en partie favorable pour l'étanchéité, qui avait eu lieu autour du joint B5.

Au fur et à mesure de l'avancement du travail clinique, le nom de « V3P » s'est imposé pour évoquer les analyses en cours sur le problème technique, survenu initialement sur le joint B4.

Dans le film d'activité initial, qui allait ensuite servir de support à l'entretien en autoconfrontation simple, Pierre prévient le PFE (Pilote Fonctions Élémentaires) d'un retard dans le développement du joint B4. Ceci impliquait que, pour un jalon donné où leur périmètre technique de l'étanchéité était censé fournir au projet les pièces physiques et représentatives, cela allait être impossible. Pierre suggérait alors au PFE deux solutions (qui impactaient toutes les deux défavorablement le budget dont le PFE est en responsabilité) : la livraison de pièces prototypes (qui ont l'aspect physique assez proche des vraies pièces mais qui ne sont pas représentatives du point de vue du fonctionnement de ces dernières) ou alors, ne pas livrer de pièces au jalon et envisager un « réalignement »⁹⁸ des voitures fabriquées au moment où les pièces issues des outillages définitifs seraient livrées.

8.2. Discutant et discutant.

Dans le cours de l'expérimentation, il y a une série de « discutants » qui rejoignent Pierre, du fait de la méthode mobilisée. Tout d'abord, l'intervenante qui mène l'autoconfrontation simple. Puis, le collègue de Pierre, Thomas, à l'occasion de l'autoconfrontation croisée et les collègues étancheurs, dans les réunions avec le collectif. Un peu plus tard, en octobre 2014, les CUET (Chefs d'UET), lors d'une réunion dite « mixte » entre les deux techniciens, et les CUET. Entre décembre 2014 et février 2015, c'est l'architecte qui rejoint les analyses dans trois réunions.

D'abord, au cours de deux réunions avec le collectif et, ensuite, dans une autre réunion, entre Pierre, architecte et les CUET (Chef d'UET). Enfin, toute la ligne hiérarchique et la direction de l'ingénierie « se mêle » à la discussion dans deux CSL (Comités de Suivi Locaux).

Mais tous ces « discutants » *n'ont pas le même statut en lien avec la question qui nous intéresse ici, c'est-à-dire de la démonstration du développement de la capacité d'être seul* de Pierre. L'intervenante, le collègue de Pierre, Thomas, les collègues de l'étanchéité, l'architecte et, pour partie, les CUET (Chef d'UET) ont le statut d'un « autre soi » dans la remise en route de la pensée dialogique de Pierre, pensée dialogique qui selon Fernyhough (2008) intègre plusieurs perspectives.

La ligne hiérarchique, elle, a une fonction d'un autrui autre que soi et vient, en quelque sorte, interrompre la solitude du dialogue silencieux de Pierre. Elle a un « effet réunificateur » pour reprendre encore les propos d'Arendt (2005, 2010) et met Pierre en situation d'avancer son point de vue, ancré dans les discussions antérieures avec d'« autres » soi.

D'abord, au cours de l'autoconfrontation simple, l'intervenante est le premier destinataire, un peu à l'image d'un autre-soi, mais un autre-soi particulier qui ne connaît pas grand-chose à la situation technique et, à qui, des questions naïves sont permises. L'intervenante a, ici, la fonction d'un autre soi, avec lequel Pierre peut regarder « tranquillement » ce qu'il a fait, tenté de faire, réussi ou pas réussi et d'essayer d'évaluer aussi les options retenues dans l'action. Un premier destinataire, pour ouvrir la voie à une possible « solitude pensante ». Solitude pensante en tant que point de vue en construction, sur son activité propre, avec pour horizon, un point de vue sur la situation de travail elle-même.

En autoconfrontations simples, les dialogues portent, ainsi, sur l'emplacement concret du joint B4, sur l'historique du problème (comment cela se fait-il que les pièces soient en retard⁹⁹) et la plus grande partie de l'analyse glisse vers les deux solutions, proposées au PFE par Pierre, et vers une argumentation de l'option que Pierre estime comme « étant la moins pire ». Deux nouveaux protagonistes émergent dans cette analyse la Dicap¹⁰⁰ et l'architecture.

Le collègue, ensuite, en autoconfrontation croisée, est un autre-soi, encore différent, qui est confronté au même problème ou qui l'a été par le passé, ou encore qui a rencontré un problème quelque peu similaire, avec lequel Pierre *partage un vécu professionnel en partie commun*. C'est un deuxième discutant avec lequel il continue à construire son point de vue sur l'action réalisée et sur la situation de travail, mais, cette fois-ci, à partir de controverses professionnelles naissantes qui voient se déployer des points de vue techniques. Les collègues du collectif plus

large, associés aux analyses de l'expérimentation, viendront enrichir le point de vue de Pierre par leurs questions, et parfois, par leurs résistances.

Puis, les CUET (Chef d'UET), dans une première réunion « mixte » avec Pierre et Thomas, viendront, par une consigne inédite des intervenants, se mettre en position de ressource et « pousser » Pierre et Thomas à regarder très précisément la situation technique. L'argumentation serrée qui y a cours donne à voir clairement des conditions préparatoires des arguments avancés par Pierre et Thomas. C'est dans cette réunion, et parce que d'un commun accord les interlocuteurs s'étaient mis d'accord qu'ils ne pouvaient pas continuer à « parler à la place de l'architecte » absent, qu'il a été décidé d'élargir le cercle des futures analyses à l'architecture.

La participation de l'architecte, à une série de réunions avec le collectif associé aux analyses et avec le premier niveau hiérarchique, a permis de voir les conditions préparatoires de certains énoncés antérieurs confirmées, d'autres, invalidées, d'autres encore partiellement réfutées. Ce professionnel, *affecté à sa manière par le dysfonctionnement technique et organisationnel*, a permis de remettre les dialogues sur un diapason solide, propice à l'ébauche d'une éventuelle solution organisationnelle du problème, imaginée par Pierre au cours d'une réunion entre le collectif et l'architecte. C'est en mettant le doigt sur une zone technique particulièrement problématique pour l'architecture mais aussi pour le secteur de l'étanchéité qu'il a été possible de regarder les impossibilités ainsi que les nouvelles options qui s'ouvraient en permettant de demander de rajouter du temps dans le planning général de l'ingénierie pour la réalisation de l'activité de numérisation des zones de moulage.

Enfin, toute la ligne hiérarchique, présente dans les CSL (Comités de Suivi Locaux) de mars et de novembre 2015 (dans lesquels le problème V3P avait été mis à l'ordre du jour), a mis à l'épreuve la solidité des arguments de Pierre, *arguments désormais solidement ancrés dans des dialogues techniques antérieurs et non plus dans des conditions préparatoires potentiellement défectueuses*. Il ne s'agit plus ici d'enrichir le point de vue de Pierre mais de voir comment son point de vue, désormais « habité » par les dialogues antérieurs avec les « autres-soi », lui permet de se risquer à avancer et d'argumenter son propre point de vue.

8.3. De « la moins pire » des solutions techniques vers un problème d'organisation du travail.

Dans ce qui suit, nous examinerons de près les transformations des conditions préparatoires des énoncés des interlocuteurs, à partir des traces de dialogues réalisés dans différents espaces

dialogiques structurés par le dispositif d'intervention. En d'autres termes, nous examinerons comment, ce que les interlocuteurs tiennent pour vrai à un moment donné, se confronte à des perspectives, des points de vue différents. Pour ce faire, nous arrêterons, d'abord, sur la manière dont les points de vue de Pierre et de son collègue, Thomas, apparaissent progressivement, dans des dialogues avant l'arrivée de l'architecte, en prenant racine dans des conditions préparatoires, pour partie, fictives. Nous examinerons ensuite la manière dont les points de vue des deux techniciens, rencontrent le point de vue de l'architecte. L'arrivée de l'architecte, concerné par la situation de travail concrète, dans le dispositif d'analyse, sera l'occasion d'observer comment les conditions préparatoires des énoncés antérieurs de Pierre et de Thomas, se trouveront validées ou réfutées. Le point de vue de Pierre pourra, désormais, s'enraciner dans des conditions préparatoires authentiques, c'est-à-dire, des choses confirmées dans des dialogues concrets avec les interlocuteurs. C'est dans la réunion entre CUET (Chef d'UET), Pierre et l'architecte que nous allons pouvoir en faire la démonstration. La prise de parole de Pierre, au cours du 4^e comité, sera l'occasion de regarder comment cette dernière s'ancre désormais solidement dans des dialogues antérieurs, réalisés avec d'autres. Enfin, sa prise de parole au 6^e comité, permettra d'examiner la manière dont une prise de parole, habitée par autrui, affecte la dimension impersonnelle du métier ainsi que la position syndicale.

8.3.1. Des points de vue basés sur des conditions préparatoires, pour partie, fictives.

Regardons donc, pas à pas, comment la construction du point de vue de Pierre apparaît entre l'autoconfrontation simple et l'autoconfrontation croisée.

D'abord, nous mettrons en exergue, à partir de matériaux issus de l'entretien en autoconfrontation simple, ce que Pierre tient pour vrai à propos de deux protagonistes clé dans ledit problème du « joint B4 ».

- **L'autoconfrontation simple, le lieu de réalisation extériorisée du dialogue intérieur¹⁰¹**

Suite au visionnage d'une première partie du film d'activité, l'intervenante invite Pierre à expliciter l'histoire du problème de retard de livraison du joint B4.

2.	Intervenante	Donc, ici, vous partez à partir de l'enjo, du H4. La DICAP a fait une proposition... (<i>hésitant à poursuivre</i>)
3.	Pierre	Non, on a eu une proposition DICAP parce qu'à l'origine, il y avait un problème. / Intervenante ouais/ Quand on a modifié la zone avec une modification du plan de forme de la zone, les (<i>hésitation</i>) la position du H4 aurait dû aussi évoluer. Si je.... Attends, je vais prendre la pièce (<i>prends la pièce en mains</i>). Voilà, ici, tu as le lécheur qui est juste au-dessus et le lécheur est descendu de deux millimètres en Z / Intervenante : hmh/ Ils ont

		fait la modif ^e côté DICAP mais <u>ils ont pas pensé aussi à faire la modification sur le H4 de le descendre de deux millimètres</u> . Donc, ça veut dire qu'aujourd'hui, les num ^o que l'on a reçues, là (<i>montre l'écran d'ordinateur de l'intervenante sur lequel le film d'activité est à l'arrêt</i>) à cette période là, on ne sait pas mettre le joint.
4.	Intervenante	Si je comprends bien, la DICAP a dû faire une modification sur sa tôlerie ce qui a fait descendre le lècheur de deux millimètres en Z / Pierre : oui/ c'est ça, mais la DICAP n'a pas pensé (<i>l'intervenante touche la pièce de joint que Pierre a entre les mains</i>)/ Pierre voilà/ qu'il y avait le H4.
5.	Pierre	Qu'il y avait le H4. La DICAP et l'architecture . Ils ont topé//

Dans le troisième tour de parole Pierre prolonge et précise la description sommaire, initiée par l'intervenante à la suite au visionnage du film d'activité. C'est là qu'il réalise l'énoncé « *mais ils [La DICAP] ont pas pensé aussi à faire la modification sur le H4* ». Cet énoncé assertif a pour but de représenter comment les choses sont dans le monde, si l'on suit la définition de la théorie des actes de langage, c'est-à-dire, que Pierre affirme que les techniciens de la tôlerie n'ont pas pensé à faire cette modification. Dans la suite de l'autoconfrontation simple, alors que l'intervenante reprend (en 4) les explicitations de Pierre : « *la DICAP n'a pas pensé [...] qu'il y avait le H4* », ce dernier réajuste (en 5) : « *La DICAP et l'architecture* ». Ce réajustement aurait, ainsi, pour but de corriger l'énoncé de l'intervenante mais aussi, l'énoncé de Pierre dont celui de l'intervenante a été la reprise, en l'énoncé suivant : « *La DICAP et l'architecture n'ont pas pensé qu'il y avait le H4* ». En procédant à cette « correction », Pierre tend ainsi à faire correspondre avec plus de justesse les mots aux choses du monde, telles qu'il les tient pour vraies : ce n'est pas seulement la tôlerie mais la tôlerie et l'architecture qui n'ont pas pensé au H4.

Dans la suite de l'autoconfrontation simple, alors que l'intervenante tente de comprendre l'histoire de l'arrivée du problème de livraison de joint, elle initie un nouvel échange en 29.

29.	Intervenante	Mais ça veut dire que leur TGA, parce que tu dis, vous l'avez vu deux, trois jours après, ça veut dire que leur jalon TGA, il a eu lieu avant le vôtre ?
30.	Pierre	Oui, parce que toutes les pièces elles sont topées suivant les la complexité des pièces. Les RO des pièces, les TGA des pièces, est topé tous les jours, il y a des tops qui sont faits. Et <u>c'est à l'architecture de dire « ok, on valide », « on valide pas »</u> . Tout le monde propose une num ^o . Mais si, il y a des... Tous les midi, là, de 13h à 16 h, il y a des comités RO/ Intervenante : hmh/, tous les PFE présentent les top RO de leurs pièces. Ca, ça se fait depuis le TGA, avant le TGA.
31.	Intervenante	Et ça veut dire que l'architecte qui est sur votre zone, il a...//
32.	Pierre	//Il n'a pas vu le problème.
33.	Intervenante	Il n'a pas vu le problème
34.	Pierre	Ouais. Bon, c'est pas ... (<i>sous-entendu « grave »</i>)
35.	Intervenante	Oui, en tout cas//
36.	Pierre	//La Dicap, elle n'en avait pas conscience et c'est normal / Intervenante : voilà/. L'architecte, lui, il ne l'a pas vu. Et nous, on l'a vu deux, trois jours après et c'est là que j'ai fait l'alerte.

Ceci amène Pierre à décrire, en 30, l'organisation de la période de passage de jalon et d'asserter que « *c'est à l'architecture de dire "ok, on valide", "on valide pas"* ». Alors que Pierre poursuit sur l'organisation des jalons, l'intervenante l'invite en 31 à poursuivre sur le rôle de l'architecte et Pierre énonce en 32 « *Il n'a pas vu le problème* ». En 36, Pierre résume son point de vue sur la situation : « *La Dicap, elle n'en avait pas conscience et c'est normal [...]. L'architecte, lui, il ne l'a pas vu. Et nous, on l'a vu deux, trois jours après et c'est là que j'ai fait l'alerte.* ». Plusieurs remarques s'imposent à cet endroit à partir du point de vue de Pierre énoncé en 36.

D'abord, les choses du monde, telles que décrites par lui, à propos du secteur de la tôlerie, ont évolué dans l'échange avec l'intervenante. Au départ, la tôlerie n'avait pas « *pensé aussi à faire la modification* » (3), au final, la tôlerie n'« *avait pas conscience* » (36) du problème. Nous pensons que c'est la réalisation de l'énoncé « correctif » de Pierre « *La DICAP et l'architecture* » (5), qui peuvent impliquer des conditions préparatoires communes à propos de la tôlerie et de l'architecture, conditions préparatoires qui n'apparaissaient pas explicitement, qui amène plus tard Pierre à nuancer la réalité des choses du monde au sujet de la tôlerie. Ainsi, nous comprenons que l'une des conditions préparatoires possibles de l'énoncé de Pierre en 3 « *ils ont pas pensé aussi à faire la modification sur le H4* » était que Pierre tenait pour vrai que **la tôlerie n'avait pas conscience du problème**.

A propos de l'architecte maintenant. En 32, Pierre affirme « *Il [l'architecte] n'a pas vu le problème* », en 36, son énoncé change peu « *L'architecte, lui, il ne l'a [le problème] pas vu* ». Néanmoins, par contraste avec la fin de l'énoncé à propos de la tôlerie « *[...] et c'est normal.* », nous comprenons que ce n'est pas valable pour le cas de l'architecte. Autrement dit, Pierre estime qu'il n'était pas normal que l'architecte n'ait pas vu le problème. Nous pouvons, ainsi, déduire que l'une des conditions préparatoires possibles, ce que Pierre tenait pour vrai lors de l'énonciation de l'énoncé « *Il [l'architecte] n'a pas vu le problème* », était **l'architecte pouvait voir le problème**.

Ainsi, l'énoncé « *La DICAP et l'architecture* » était réalisé à partir de deux conditions préparatoires que Pierre tenait pour vraies au moment de l'énonciation : la tôlerie n'avait pas conscience du problème et, simultanément, l'architecte pouvait voir le problème.

Nous retenons donc ces deux conditions préparatoires afin de suivre leur évolution dans les analyses à venir :

Conditions préparatoires des énoncés de	autoconfrontation simple
Pierre	La tôlerie n'avait pas conscience du problème L'architecte avait la capacité de voir le problème

- **L'autoconfrontation croisée : le lieu de collision entre points de vue**¹⁰²

Regardons, à présent, à partir d'une analyse des matériaux issus de l'entretien en autoconfrontation croisée, comment les conditions préparatoires des énoncés de Pierre se confronteront à celles de son collègue, Thomas. Pour ce dernier, cet entretien est une première occasion de réaliser, en présence d'un autrui, un discours en lien avec le problème technique analysé. Le traitement de ces données sera également l'occasion de mettre en exergue la manière dont la méthode des autoconfrontations croisées organise, de fait, une possibilité de ne plus être isolé ou esseulé dans l'activité de travail au quotidien.

L'entretien débute par le visionnage par les deux techniciens du film d'activité de Thomas et c'est Pierre qui est invité, d'abord, à engager le dialogue à partir des traces d'activité de son collègue. Autour de la quarantième minute, l'intervenant propose de commencer le visionnage et la discussion autour du film d'activité de Pierre. Immédiatement à la suite du visionnage du premier extrait du film d'activité, il invite Thomas à dire si, lui aussi, a fait l'expérience de ce type de problèmes, par le passé.

101.	Thomas	Ben oui, oui. /Intervenant c'est ça/ Pas sur le B4 en général/ Pierre non par forcément/, parce que c'est pris très tôt, puis c'est une section de principe type, on va dire /Intervenant ah ouais ?/ Après, tout dépend de la finition que l'on veut.
102.	Intervenant	Et le B4, ça ne t'est jamais arrivé d'avoir ça ?
103.	Thomas	Ben non, c'est tou touj...//
104.	Pierre	//Là, il y a un historique parce qu'on avait une ligne lécheur/ Thomas ouais/ qu'on a fait modifier au plan de forme, parce que le lécheur porte avant avait un glabe en Z de 5/10 ^{ème} /Thomas hoche la tête/, c'était pas faisable, on savait pas le cintrer, donc on a fat modifier le design et toute la ligne lécheur est descendue de deux millimètres /Thomas hmh/ pour avoir un gable zéro sur le lécheur porte avant /Thomas d'accord/. Tout le monde est parti avec ça avant le TGA. Sauf qu'entre temps la DICAP a bien baissé sa ligne lécheur mais n'a pas baissé la feuillure /Thomas d'accord/ du B4 /Thomas ah ouais ?/ de deux millimètres. /Thomas carrément !/. Donc on s'est retrouvé avec une proximité, ils ont fait leur constat : sans le joint, ça fonctionne en débattement. Quand on rajoute le joint... Et en bi-injecté... Donc heu
105.	Thomas	bi-injecté en plus !/Pierre ouais/ Ouai !
106.	Intervenant	Pas normal !
107.	Thomas	Ca peut arriver, mais comme quoi la num... on voit pas tout, hein !
108.	Intervenant	Et voilà ! La num ³ n'a pas permis d'anticiper...//
109.	Pierre	// Et l'architecture... Le temps que nous on s'en aperçoive, on s'en est aperçu deux jours après le Top RO, le caisson arrière avait été topé en RO.
110.	Thomas	C'est là où il y a...//

111.	Intervenant	/Alors qu'est-ce que fait le LI dans ces situations-là ?
112.	Thomas	Ah ben, là il va ramer là, il va être en retard, déjà. Parce qu'il annonce déjà le retard, voire pas une faisabilité en fonction des modif qui sont demandées.
113.	Intervenant	il y aurait eu moyen de faire autrement ?
114.	Thomas	Ben, là, honnêtement, c'est un boulot de PFD là. Là, c'est plus de notre ressort, c'est normalement, il y a un architecte qui est neutre /Intervenant ah !/ et qui fait des vérifications de chaque côté. On tope pas un RO de caisson sans avoir l'accord de tout le monde, vu que c'est une modif ^o commune.
115.	Pierre	J'ai..., quand j'ai découvert le problème, avec le fournisseur hein, c'était pas moi, en GFE, aussitôt l'architecte : "ben... oui, ben, on avait pas vu mais le joint s'adaptera... Non. Il y a un problème de proximité de débattement. On peut pas s'adapter ! ». Il y a eu un loupé, il y a eu un loupé là dans le fonctionnement. Peu importe qui.
116.	Intervenant	Oui, c'est pas...Mais quand même, ça a été loupé.
117.	Pierre	Mais côté architecture, il y a eu un loupé.
118.	Thomas	Ca c'est clair !
119.	Intervenant	Ca aurait pu se passer autrement !?
120.	Pierre	Il aurait dû au moins se poser la question.
121.	Thomas	Ben, s'il connaît bien l'automobile, c'est le b.a.-ba, en fait, hein !
122.	Intervenant	Il aurait dû ?
123.	Thomas	Ben, c'est son métier, en fait, que tout le monde converge vers la même solution. Sauf que là, ben, le RO DICAP étant plus important que le nous, ben, il faut le toper le plus rapidement possible pour être à l'heure. Encore une position où /Intervenant oui /on court après /Intervenant oui /le temps et on valide quelque chose sans avoir fait le boulot à 100%.
124.	Intervenant	Là, dans cette situation là, au moment où tu (<i>s'adresse à Pierre</i>) avais appris que le RO DICAP avait topé, ou avant, est-ce que tu aurais pu...
125.	Thomas	On n'est pas dans la boucle en général (<i>en regardant Pierre</i>)
126.	Pierre	Moi, j'étais pas dans la boucle, quand j'ai vu ça, aussitôt, ma première réaction, c'est « attention, il y a un problème ». Et là, l'Architecte me dit « ben, oui, mais on a topé le caisson », ben ok mais... Parce que je suis pas tous les RO c'est ...
127.	Intervenant	Et qu'est ce que l'on dit à l'archi à ce moment là ?
128.	Pierre	Ben, il faut trouver une solution, c'est pas la peine de.../
129.	Thomas	// Ben, on dénonce un Ki, encore une fois, quoi. On dénonce une non conformité et que l'on risque d'avoir un problème. /Intervenant ouais mais c'est pas/ Mais après, c'est pas évident de ..., c'est ça qui est piégeant , hein ! Le LI quelque soit son périmètre, il (<i>en pointant Pierre</i>) il a quatre-vingt pièces à gérer, quoi !/Intervenant ouais/ donc, s'il y a quatre-vingt problèmes sur chaque pièce côté tôlerie, on ne peut pas tout fliquer. Et là, il faut compter sur l'architecte qui, lui, dénonce aussi des Ki d'interférence, donc, on s'appuie aussi sur eux pour nous aider. Sauf que l'on arrive à avoir des des des des heu, des erreurs comme ça , quoi, passer à travers qui peuvent coûter cher derrière, hein !
130.	Intervenant	Qu'est-ce que tu en dis, Pierre ? Ca coûte cher ?
131.	Pierre	Là, ça va coûter cher parce que on va passer par une phase prototypes et il y aura une modification sur le caisson en emboutissage. Donc là, ça va coûter de l'argent. (silence) Comment cela aurait pu être évité ? Je ne sais pas. Les gens, peut-être que beaucoup de personnes n'ont pas conscience de ce que l'on disait tout à l'heure (<i>Pierre pointe Thomas et fais référence à la situation de Thomas discutée dans la première partie de l'entretien</i>), là, c'est 1,8 mm, ce n'est pas grand-chose. Mais dans le fonctionnement des ouvrants avec les joints /Thomas : 1,8 mm, ça commence à parler/ ça commence à faire beaucoup.
132.	Thomas	C'est mieux que mes 7/10°. Normalement, cela doit causer. Non, là je pense plus qu'il y a... une convergence à bien souder. //

La réponse nuancée de Thomas (101) : « *ben, oui, oui [...] pas sur le B4 en général* » et la reprise qui suit de l'intervenant « *Et le B4, ça ne t'est jamais arrivé d'avoir ça ?* » amènent toutes deux Pierre à raconter encore une fois l'« historique » de la modification demandée à la tôlerie entre 104 et 109 en précisant en 109 « *Et l'architecture... [...] le caisson arrière avait été topé en RO.* ».

A l'invitation, adressée par l'intervenant à Thomas, de dire si de son point de vu il y avait moyen de faire autrement (113), Thomas développe en 114 par un premier énoncé de type assertif « *[...] c'est normalement, il y a un architecte qui est neutre [...] et qui fait des vérifications de chaque côté.* ». Il poursuit par un assertif-directif « *On tape pas un RO de caisson sans avoir l'accord de tout le monde, vu que c'est une modif' commune.* ». Arrêtons-nous successivement sur ces deux énoncés.

Dans le premier, de type clairement assertif, Thomas décrit un état des choses du mode : un architecte neutre qui fait des vérifications à la frontière des différents secteurs techniques. L'énonciation de « *c'est normalement* » laisse deviner une perspective de Thomas, sur la situation de travail de Pierre, comme ne relevant pas de cette « normalité » mais d'une autre perspective où l'architecte n'est pas neutre et/ou ne fait pas de vérifications de chaque côté.

Le second énoncé, « *On tope pas un RO de caisson sans avoir l'accord de tout le monde, vu que c'est une modif' commune* », un assertif-directif, a pour partie, et si l'on suit (Gauthier, 2000), comme condition préparatoire la capacité de l'interlocuteur d'effectuer l'action. Thomas tiendrait ainsi, entre autre, pour vrai que **l'architecte** (interlocuteur absent dans l'entretien en cours) **a la capacité de ne pas toper le lancement des outillages du caisson.**

Un discours habité par le point de vue de l'architecte

En 115, Pierre reprend la parole et enrichit l'historique de l'arrivée du problème, en précisant le rôle du fournisseur dans sa détection. Il ajoute ensuite, sous forme de dialogue rapporté, un échange avec l'architecte au moment où le problème avait été repéré : « *Ben... oui, ben, on avait pas vu mais le joint s'adaptera... Non ! Il y a un problème de proximité de débattement. On peut pas s'adapter !* ». On pourrait reconstituer les tours de parole de cet échange, antérieur à l'entretien en cours, de la manière suivante :

Pierre1 : *Il y a un problème avec le B4.*

Architecte1 : *Ben... oui, ben, on avait pas vu mais le joint s'adaptera.*

Pierre2 : *Non ! Il y a un problème de proximité de débattement. On peut pas s'adapter !*

Arrêtons-nous, brièvement, sur cet échange antérieur et reconstitué sous forme de tours de paroles, entre Pierre et l'architecte. Si sa forme première, fidèle au réalisé de l'époque ne nous est pas accessible, il nous paraît utile de dégager quelques remarques pour nos analyses, à partir de cette reconstitution.

En premier lieu, l'énoncé initial de Pierre, un assertif, décrit un état des choses du monde : l'existence d'un problème avec le joint B4. L'énoncé de l'architecte est composé lui d'un autre assertif « *Ben... oui, ben, on avait pas vu* », puis d'un directif « *mais le joint s'adaptera.* ». Commençons par le directif. Il tente d'engager l'interlocuteur à s'engager dans une action dans le monde. Dans ce cas précis, il tente d'engager le joint à s'adapter, à changer. Ce directif a, comme nous l'avions vu plus haut, comme condition préparatoire, la capacité de l'interlocuteur à effectuer l'action. Ici : **le joint est capable de s'adapter**. C'est ce que l'architecte tient pour vrai au moment de l'énonciation du directif. Cette condition préparatoire est explicitement mise au jour car réfutée dans l'énoncé suivant de Pierre dans sa partie assertive : « *On peut pas s'adapter !* ». Ensuite, l'énoncé assertif de l'architecte « *Ben... oui, ben, on avait pas vu* » décrit un état des choses du monde où les architectes n'ont pas vu le problème. C'est l'architecte lui-même qui décrit cet état des choses. Et c'est cet énoncé de l'architecte que nous avons retrouvé « dans la bouche » de Pierre lors de l'autoconfrontation simple, d'abord en 32 : « *Il [l'architecte] n'a pas vu le problème* », puis, en 36 : « *L'architecte, lui, il ne l'a [le problème] pas vu* ». Nous en avons déduit l'une des conditions préparatoires possibles tenues pour vraies par Pierre : **l'architecte est en capacité de voir le problème**. Mais ce qui nous intéresse ici plus particulièrement, c'est le caractère *authentique* de cette condition préparatoire, *enracinée dans un échange concret* avec l'architecte lui-même.

Nous voyons, ici, clairement, 1) comment les conditions préparatoires des interlocuteurs, peuvent être mises en exergue par un énoncé qui porte justement sur ce qu'est tenu pour vrai (Pierre met en exergue la condition préparatoire de l'énoncé de l'architecte : le joint est capable de s'adapter », en la réfutant). 2) Comment les conditions préparatoires des énoncés peuvent être liées à des énoncés, issus d'un échange direct avec le protagoniste (ici, la condition préparatoire de Pierre - l'architecte est en capacité de voir le problème - est liée à un énoncé issu d'un dialogue concret avec l'architecte.). Ce caractère authentique de la condition préparatoire nous amènera ultérieurement à regarder celles qui s'avèreraient ne pas l'être.

Un soliloque intérieur à l'œuvre dans le dialogue

Revenons à présent à l'entretien en autoconfrontation croisée entre Pierre et Thomas. Pierre termine son tour de parole en 115 en énonçant « *Il y a eu un loupé, il y a eu un loupé là dans le fonctionnement. Peu importe qui* » et il confirme son point de vue en 117. Cette nouvelle assertion, décrivant la situation comme « un loupé » - arrivé par inadvertance, sans intention de nuire, un manquement à la suite d'un retard -, semble répondre, en quelque sorte, à la perspective, portée par Thomas en 114, d'un architecte qui n'est pas neutre et/ou qui ne fait pas de vérifications de chaque côté. En 118, Thomas approuve mais la différence de point de vue, qu'il tient par rapport au point de vue de Pierre, se manifeste à nouveau à l'occasion de la relance de l'intervenant en 119. Invité par l'intervenant à envisager les autres possibilités de réalisation de ce « loupé », Pierre réalise, en 120, un énoncé conditionnel, tourné vers le passé : « *Il aurait dû au moins se poser la question.* ». L'énoncé, réalisé ici par Pierre implique que ce dernier tienne pour vrai : **l'architecte était en capacité de se poser la question**. A cette même invitation de l'intervenant, et à la suite de Pierre, Thomas, lui, énonce en 121 « *S'il connaît bien l'automobile, c'est le b.a.-ba, en fait.* ».

Arrêtons-nous un instant sur cet énoncé et tâchons de le regarder en tant qu'activité multi-adressée mais aussi, en tant qu'argument, autrement dit, en tant que forme discursive réalisée en situation.

Au plan conversationnel, Pierre répond à la question de l'intervenant « *Ça aurait pu se passer autrement ?* ». À la suite de la réponse de Pierre « *Il aurait dû au moins se poser la question.* » (120), Thomas se tourne vers Pierre et énonce « *S'il connaît bien l'automobile, c'est le b.a.-ba, en fait.* » (121). Ainsi, la réplique de Thomas ne semble pas répondre directement à la question de l'intervenant mais se réalise comme une manière de « forcer le trait » à partir de la réponse donnée par Pierre. Si Thomas semble d'accord avec Pierre sur le fait que l'architecte aurait dû se poser la question, il paraît, dans la forme-même de son énoncé « *S'il connaît bien l'automobile* », y rajouter une condition : **que l'architecte connaisse bien l'automobile**. Il fait ainsi apparaître l'une des conditions préparatoires possibles de l'énoncé précédent de Pierre : **l'architecte connaît bien l'automobile**. Mais Thomas va, en quelque sorte, plus loin que Pierre dans son argumentation. Il semble conditionner le fait de *se poser la question* à la connaissance des bases-mêmes de l'automobile, du « *b.a.-ba* », pour reprendre ses propres termes. Et comme ici, dans la situation concrète, l'architecte ne s'était pas posé la question, il n'y a qu'un pas pour que l'énoncé de Thomas « *S'il connaît bien l'automobile, c'est le b.a.-ba, en fait.* » se mette à signifier que, d'après lui, l'architecte ne connaissait pas les bases de

l'automobile. Ainsi, si Pierre tient pour vrai que **l'architecte était capable de se poser la question**, Thomas semble, lui, tenir pour vraie la condition à laquelle l'architecte se serait posé la question : que l'architecte connaisse bien l'automobile. Mais au-delà de cette condition, le discours de Thomas semble également sous-tendu par la déduction suivante : puisque l'architecte ne s'est pas posé la question, cela signifierait que **l'architecte ne connaissait pas les bases de l'automobile**.

Cette manière de « forcer le trait », la posture accusatrice ou tranchante, dans laquelle Thomas s'est trouvé à plusieurs reprises vis-à-vis de l'activité de l'architecte, nous paraît être la trace d'une sorte de *double fond dialogal* de Thomas. Ce « double fond » dialogal serait, selon nous, l'espace de réalisation *d'un dialogue intérieur* en Thomas *qui aurait remplacé un nécessaire dialogue concret* avec l'architecte. Architecte qui, par le passé, n'aurait pas été capable de se poser la question mais dont Thomas a reconstruit seul, dans une impossibilité de dialoguer vraiment, les motifs et les conditions de l'activité.

Un deuxième énoncé nous paraît être représentatif de ce double fond dialogal de Thomas. En 129 il énonce une autre assertion : « [...] *on arrive à avoir des des des des heu, des erreurs comme ça* [...] » qui décrit la situation comme étant une erreur. Par contraste avec le « loupé », énoncé en 115 et en 117 par Pierre, le terme d'erreur, qui est mobilisé ici pour décrire la situation, renvoie par sa racine étymologique à la tromperie et à l'imposture, à la confiance abusée. Dans les développements, qui précèdent cet énoncé précis en 129 « *on arrive à avoir des erreurs comme ça* », Thomas décrit une situation de « piège ». Elle est caractérisée, d'une part, par une multitude de modifications potentielles de pièces voisines que les techniciens peinent à surveiller et qu'ils se trouvent, ainsi, en position de « fliquer ». D'autre part, à cette activité de « flicage » se superpose une confiance que les techniciens doivent avoir dans l'architecte pour les seconder à repérer ces modifications. Confiance qui, selon Thomas, se trouve trahie. Le piège décrit par Thomas semble, ainsi, se refermer entre une obligation de surveiller, impossible à tenir, et une confiance nécessaire, dans le rapport à l'architecte, qui s'est trouvée rompue. Il nous semble, dans ce cas également, que cette « construction » de Thomas autour de la situation vécue par lui comme « piégeante », porte les traces de ce double fond dialogal : *un dialogue intérieur, esseulé, en lui, qui se serait déroulé en lieu et place d'un dialogue nécessaire avec autrui, autour d'une situation problématique*.

Si, a posteriori, l'analyse des traces de l'entretien en autoconfrontation croisée nous permet d'approcher l'existence de ces dialogues intérieurs en mal d'interlocuteur, la conduite-même de

l'autoconfrontation croisée a aussi eu pour effet, au plan clinique, de sortir les deux techniciens, ne serait-ce que momentanément, de l'esseulement potentiel vécu.

A deux reprises, au cours de l'entretien, Pierre et Thomas se reconnaissent dans la situation de travail vécue par le collègue. Nous verrons la seconde occasion à partir des analyses de l'extrait suivant. Mais, d'abord, ci-dessus, en 131, Pierre, en cherchant à dire comment le « loupé » aurait pu être évité, fait un parallèle avec la situation de travail de Thomas, discutée précédemment : « *peut-être que beaucoup de personnes n'ont pas conscience de ce que l'on disait tout à l'heure* ». Pierre et Thomas se trouvent ainsi non plus à être isolés face aux épreuves du travail quotidien mais à être deux à considérer que 1,8 mm « *ça commence à parler* », « *ça commence à être beaucoup* », énoncé à deux voix. Alors que chacun, engagé dans son activité de travail, fait régulièrement le constat que « *ce n'est pas grand chose* » pour les autres métiers de l'entreprise, comme nous le verrons plus tard. Nous proposons de retenir comme condition préparatoire inductive, car provenant de l'expérience partagée des deux techniciens que **1,8 mm est une valeur techniquement insignifiante pour nombre de métiers dans l'entreprise mais importante pour l'étanchéité.**

Un soliloque à l'œuvre dans le dialogue

Dans la suite de l'entretien, s'ouvre, entre Pierre et Thomas, un vif désaccord sur la capacité des collègues tôliers de repérer le problème technique du B4. Ce désaccord fait émerger un objet, la Fiche d'interface, construite par l'architecte, dans le but de délimiter les volumes attribués aux différents métiers techniques.

144	Pierre	Mais que les gens de la DICAP l'aient pas vu, ça me surprend pas, à la limite, ce n'était pas à eux de le voir !/ Intervenant : oui, c'est ça !/
145	Thomas	Hm, hm, oui et non
146	Intervenant	ah ?!
147	Thomas	oui et non, elle est où ta fiche d'interface ?
148	Pierre	Ben, là, on n'a plus de fiche d'interface. Quand on est au TGA, les fiches d'interfaces sont mises à jour après. //Thomas sauf que// Il y a trop trop trop de...//
149	Thomas	<u>sauf que tu vois ce que</u> je veux dire ? Normalement, la fiche d'Interface te fige ton interface, c'est ce que tu valides pour le top RO. <u>sauf que derrière //</u>
150	Pierre	<u>Mais comme on était</u> en TGA, en urgence, modification de plan de forme. Ben, on saute des étapes / Thomas ouais (<i>visiblement peu convaincu</i>)/, on saute des étapes parce qu'il y a urgence.
151	Thomas	C'est ça qui est dommage, je pense que c'est là le problème de l'archi./ Intervenant : ah !/ Il serait plus robuste sur les FI, et il ferait pas des modifications à l'arrache en se en prenant les caissons modifiés et en modifiant tes FI que t'as pas validées...
152	Pierre	S'il respectait la procédure, oui. / Thomas mais ouais mais /Mais après, il y a un problème de timing....
153	Thomas	La robustesse, c'est la FI. C'est elle qui te couvre, normalement !
154	Intervenant	C'est quoi le problème de timing? C'est ce que tu disais tout à l'heure ?
155	Pierre	C'est là, c'est c'est nous qui avons demandé une modification de plan de forme / Intervenant Ouais/, c'était très très tard, / Intervenant Ouais/, elle n'était même pas

		intégrée dans le DFO /Intervenant Ouais/ des panneaux extérieurs /Intervenant c'est ça/
156	Thomas	c'est vraiment un cas particulier...
157	Pierre	c'est un cas particulier.
158	Thomas	en fait, il y a toujours des cas particuliers
159	Pierre	L'étanchéité, c'est que des cas particuliers ! (<i>rires des deux</i>). On a réussi à faire modifier le plan de forme pour ce lécheur avec un cintrage en Z de 5/10 ^{ème} Et tout le monde...!

En 147, Thomas pointe l'absence de la fiche d'interface, mise à jour par l'architecte, en tant que moyen pour les techniciens de la tôlerie de pouvoir détecter le futur problème du B4. C'est, pour lui, un moyen d'apporter un contre-argument au point de vue de Pierre que ce n'était pas à leurs collègues de se rendre compte de cela (144). Thomas tiendrait ainsi pour vrai que **les tôliers pouvaient voir le problème.**

Entre 148 et 150 les deux étancheurs discutent à partir de deux critères, souvent en opposition, spécifiques de leur métier de concepteurs : la robustesse de conception et la vitesse de conception. Thomas fait valoir que la fiche d'interface est le garant de la robustesse de la conception (149) et Pierre, que dans l'urgence du passage de jalon et au vu du caractère tardif de leur demande de modification (148, 150), la nécessité de « saute[r] des étapes » était incontournable.

Alors que Pierre justifie l'absence de modification par l'architecte de la fiche d'interface par des arguments de contexte « trop, trop, trop de ... » (148), « on saute des étapes parce qu'il y a urgence » (150), « un problème de timing » (152) Thomas, force, une fois de plus, le trait en énonçant en 151 : « il [l'architecte] ferait pas des modifications à l'arrache en se en se en prenant les caissons modifiés et en modifiant tes FI que t'as pas validées... ». Il fait ici référence à une autre explication possible, de son point de vue, de la situation problématique : un architecte qui n'aurait pas respecté la procédure de validation des modifications des fiches d'interface par tous les métiers concernés. L'énoncé de Pierre en 152 « S'il respectait la procédure, oui. » met en exergue l'une des conditions préparatoires de l'énoncé de Thomas : **l'architecte ne respecte pas la procédure.**

Cette condition préparatoire de l'énoncé de Thomas nous paraît être aussi caractéristique d'un dialogue intérieur qui a pris place en Thomas, suite à une situation problématique non discutée avec cet autre architecte. Accusatrice, elle serait la résultante d'un dialogue intérieur qui aurait pris la forme d'un réquisitoire, une énumération des « faits qui sont reprochés » (Kostulski, 2011, p. 102), c'est d'ailleurs sous cette forme que Thomas va l'explicitier plus tard en présence des CUET (Chefs d'UET).

Ainsi, l'entretien en autoconfrontation croisée est le révélateur de ce que les deux techniciens tiennent pour vrai, en lien avec leurs expériences antérieures vécues. Le caractère fictif ou authentique de ce qu'ils présupposent comme étant vrai, procède des espaces dialogiques possibles ou impossibles avec les protagonistes engagés dans les situations de travail concrètes. Mais, il est aussi l'occasion, nous l'avions dit, de faire reculer leur sentiment de se trouver dépourvu et esseulé face aux difficultés du métier. Nous avons pointé, plus haut, la première occasion, pour Pierre et Thomas de se reconnaître dans la situation vécue par le collègue. Nous exposons ci-après la seconde.

La formation d'une deuxième condition préparatoire inductive

A la toute fin de l'extrait présenté, ci-dessus, les deux techniciens se retrouvent ensemble autour d'un autre point spécifique de leur genre professionnel. En 151, alors que Thomas tente d'argumenter que le respect de la Fiche d'Interface aurait pu prévenir l'erreur, Pierre avance à la suite des contre-arguments. En 155, Thomas énonce « *c'est vraiment un cas particulier* », validant ainsi les contre-arguments apportés par Pierre sur la situation concrète. Ce dernier confirme « *c'est un cas particulier* », en 157. En poursuivant, Thomas rectifie en assertant « *en fait, c'est toujours des cas particuliers* » (158), Pierre valide « *L'étanchéité c'est que des cas particuliers !* » (159). Les deux techniciens rient alors ensemble de la nature particulière de leur métier qu'ils considèrent, tous deux, comme caractérisé par *le paradoxe de la constance des cas particuliers*. Nous pensons, aujourd'hui, qu'ils rient à la fois du jeu de mot que le paradoxe du périmètre technique organise et du plaisir de ne pas être l'unique technicien à s'y reconnaître. Un double fond d'arrière plan dialogal, cette fois-ci commun, apparaît ainsi. Il est également d'un registre différent que ceux que nous avons explicités, ci-dessus, à propos de la manière dont Thomas se retrouve à plusieurs reprises à « forcer le trait » dans la discussion en dénigrant, en accusant, en tranchant, suite à des dialogues intérieurs déductifs, procédant du général au particulier, des causes aux effets. Ici, la manière de « forcer le trait », à deux voix et dans le dialogue concret : « *c'est vraiment un cas particulier* » (156), « *c'est un cas particulier* » (157), « *en fait, il y a toujours des cas particuliers* » (158), « *l'étanchéité c'est que des cas particuliers* » (159), paraît de type inverse. Elle est non plus déductive, mais inductive, procédant par généralisation, au moins sur deux plans. Au plan de l'activité de travail, d'abord, « le cas particulier » est constitué en règle partagée, en ressource, en grille de lecture de nombres de situations de travail que rencontrent les professionnels de l'étanchéité. Et, au plan intersubjectif, Thomas et Pierre sont deux à partager ce point de vue, probablement, moins isolés à l'avenir à en vivre la réalité. La construction commune de cet énoncé signerait ainsi

l'émergence potentielle d'une nouvelle condition préparatoire, authentique, pour de futurs énoncés de Thomas et de Pierre : **l'étanchéité c'est que des cas particuliers**. Ils partagent ainsi un cas particulier au plan de l'expérience. Un objet de préoccupation pour chacun se trouvent être partagé par les deux collègues.

Une condition préparatoire déductive qui organise et permet le soliloque professionnel

Dans la suite immédiate de l'entretien, apparaît, grâce à l'action de l'intervenant, une autre condition préparatoire de Pierre que nous qualifions de déductive.

160	Intervenant	Attends, c'était un cas particulier parce que vous étiez vous-mêmes en train d'inventer une solution particulière?
161	Pierre	Non, c'est parce que nous on avait dénoncé un plan de forme qui ne fonctionnait pas. On l'avait dénoncé trois mois avant. Le plan de forme il ne voulait pas bouger. /Intervenant Mais il fallait le faire ?/ Il fallait le faire, et ça ça ça a eu un impact sur le joint B4. Moi je m'y attendais pas, pour moi, c'était évident.
162	Thomas	oui, mais on a trop d'expérience...
163	Intervenant	qu'est-ce qui était évident ?
164	Pierre	que si on redescendait la ligne lécheur, il fallait redescendre le B4. Je l'ai vu deux jours après mais... Je l'ai dit à l'architecte. C'était l'évidence même. Mais non, ben non !
165	Thomas	C'est pas évident pour les gens qui sont pas dans le produit, en fait. Quand on ne connaît pas trop la voiture, honnêtement...
166	Pierre	Peut-être que d'un autre côté en GFE on aurait pu dire : "attention, ligne lécheur, B4" mais...
167	Thomas	Tu peux pas... on peut pas anticiper tous les... c'est facile de le dire/ Pierre : après/ après coup... mais à l'instant "t" il y a tellement de soucis, tellement de problèmes et on est en plein Top RO en général que on, enfin, on est un peu débordé par la paperasse.
168	Intervenant	Oui et puis quand surtout, quand ça va de soi, quand du pense que ça c'est évident. Bon, avançons sur, encore, quelques instants de film.

En 160, l'intervenant propose une interprétation de la situation en lien avec le caractère particulier de celle-ci, que les deux techniciens semblent confirmer (156, 157). Ceci amène Pierre à dire en quoi la situation était particulière, de son point de vue. Ainsi, en 161, on comprend que c'est le plan de forme qui ne fonctionnait pas et que Pierre l'a fait savoir trois mois auparavant, sans réussir à obtenir une modification dans l'immédiat. Il finit son tour de parole en attestant qu'il a été surpris par l'impact qu'a eu cette modification, une fois faite, sur le joint B4 : « *Moi je m'y attendais pas, pour moi, c'était évident.* ». Alors qu'en 162 Thomas propose une interprétation de cette évidence du côté du « *trop d'expérience* » que détiendraient les deux techniciens, l'intervenant la questionne en 163. Ceci conduit Pierre à formuler explicitement, en 164, le contenu de ce qui était évident pour lui : « *que si on redescendait la ligne lécheur, il fallait redescendre le B4.* ». Cette évidence, ce truisme, pour parler comme Arendt (2005), apparaît être caractérisée par un lien figé, pour Pierre, entre deux objets du monde : la ligne lécheur et le joint B4. Le mouvement de l'un implique nécessairement, pour lui et en lui, le mouvement de l'autre. Cette implication nécessaire participe à un raisonnement de type logique et à une activité de coordination très contrainte par les délais. Pierre commence,

en 166, à envisager une autre action possible du fait de la déstabilisation du lien entre ligne lécheur et joint B4 : « *Peut-être que d'un autre côté en GFE on aurait pu dire : "attention, ligne lécheur, B4" mais...* ». La syntaxe particulière de son énoncé : « d'un autre côté on aurait pu dire » / « mais » - réalise, à notre sens, l'existence à présent pour Pierre, en lui, de deux perspectives sur le même objet. D'une part, celle, sous-tendue par un lien déstabilisé entre ligne lécheur et joint B4, lien qui ne serait plus une évidence et qui l'amènerait à faire autrement : prévenir ses interlocuteurs du projet du risque d'une telle modification de la ligne lécheur pour le joint B4. De l'autre, la perspective opposée, basée sur l'évidence du lien entre la ligne lécheur et le joint B4 qui économise, en quelque sorte, une action supplémentaire du technicien. C'est en 167, et à deux voix, que les techniciens, tendent à s'opposer à cette nouvelle possibilité : « *Tu peux pas...on peut pas anticiper tous les... c'est facile de le dire/ Pierre : après/ après coup... mais à l'instant "t" il y a tellement de soucis, [...]* ». En opposant, de la sorte, à cette nouvelle action possible, dans la situation concrète de passage du jalon, ils font apparaître en creux le caractère chronophage de cette déstabilisation de l'évident en soi. L'évident en soi, dont le caractère « automatique » se manifeste ici, apparaît comme étant plus économique lorsque l'on est débordé dans l'action.

Pour résumer, en portant notre attention sur les conditions préparatoires des énoncés, sur ce que les locuteurs tiennent pour vrai au moment où ils s'expriment, il nous est possible d'esquisser *les arrière-plans dialogaux* des différents protagonistes. Pierre tient pour vrai que la tôlerie n'avait pas conscience du problème. Mais aussi que l'architecte était en capacité de voir le problème, de se poser la question et qu'il connaît bien l'automobile. De plus, nous avons pointé une condition préparatoire déductive de Pierre, un lien figé, entre la ligne lécheur et le joint B4. Thomas, lui, tient pour vrai que l'architecte est en capacité de ne pas donner son accord pour le lancement des outillages du caisson et qu'il ne respecte pas la procédure de validation par les métiers concernés. Il tient également pour vrai que les tôliers pouvaient voir le problème. Nous avons également mis en évidence une condition préparatoire déductive de Thomas : se poser la question nécessite que l'architecte connaisse bien les bases de l'automobile. De même, ont été pointées deux conditions préparatoires inductives, que Pierre et Thomas partagent. La première, que l'étanchéité présente majoritairement des problèmes techniques particuliers. La seconde, que 1,8 mm est insignifiant pour les autres métiers de l'entreprise mais techniquement importante pour l'étanchéité. L'architecte lui, tiendrait pour vrai, c'est le point de vue rapporté par Pierre, que le joint est capable de s'adapter. Les différentes conditions préparatoires sont reprises dans la Figure 18 ci-après :

Conditions préparatoires des énoncés de	autoconfrontation simple	autoconfrontations croisées
Pierre	<ul style="list-style-type: none"> > La tôlerie n'avait pas conscience du problème <> L'architecte avait la capacité de voir le problème 	<ul style="list-style-type: none"> <> L'architecte a la capacité de se poser la question > L'architecte connaît bien l'automobile > <u>L'étanchéité, c'est que des cas particuliers</u> > si l'on descendait la ligne lécheur, il fallait redescendre le B4 > <u>1,8 mm est une valeur techniquement insignifiante pour nombre de métiers dans l'entreprise mais importante pour l'étanchéité</u>
Thomas		<ul style="list-style-type: none"> > L'architecte est en capacité de ne pas toper le lancement des outillages du caisson > L'achitecte ne respecte pas la procédure de validation par les métiers concernés > Si l'architecte connaissait les bases de l'automobile, il se serait posé la question > <u>1,8 mm est une valeur techniquement insignifiante pour nombre de métiers dans l'entreprise mais importante pour l'étanchéité</u> > Les tôliers pouvaient voir le problème > L'étanchéité, c'est que des cas particuliers
l'architecte		<ul style="list-style-type: none"> > Le joint est capable de s'adapter (rapporté par Pierre)

Figure 18 : Synthèse des conditions préparatoires des énoncés de Pierre et Thomas (analyse des entretiens en autoconfrontations simples et autoconfrontations croisées)

Si ces arrière-plans ne semblent pas se transformer *in situ* au cours de l'autoconfrontation croisée, la conduite de cet entretien a pour effet de les faire apparaître plus nettement. Il nous est ainsi plus aisé de voir l'étagage dialogal des énoncés des deux techniciens. Pierre parle ainsi avec un arrière-plan dialogal, pour partie, ancré dans des dialogues antérieurs avec « son » architecte. Ce qu'il tient pour vrai, il le tient des échanges concrets qui avaient eu lieu avec l'architecte. Thomas, quant à lui, ne rapporte pas de dialogues concrets antérieurs avec « son propre » architecte, autour des « erreurs » évoquées. De plus, les nuances tranchantes, accusatrices, parfois dénigrantes, de certains de ces énoncés, nous ont amené à supposer la réalité de situations de travail antérieures où Thomas se serait trouvé coupé de soi (ne se reconnaissant plus dans la qualité de son travail car se trouvant dans l'obligation de cliquer) et des autres (sa confiance en l'architecte, s'étant trouvée trahie). C'est ce qu'Arendt (2005, 2010) appelle la désolation où seul le raisonnement logico-déductif, basé sur des truismes, continue à être « productif » et auquel le sujet « se raccroche ». Les conditions préparatoires des énoncés de Thomas semblent ainsi déliées, pour partie, de dialogues concrets autour de situations de

travail problématiques avec l'architecte. Elles prennent racine dans l'impossibilité de conduire ces dialogues et sont construites sur la base de dialogues intérieurs dégradés, privé du point de vue d'autrui.

Il nous semble ainsi possible d'affirmer que les conditions préparatoires des énoncés puisent leur fondement dans les expériences subjectives et intersubjectives vécues par les professionnels ainsi que dans les dialogues antérieurs possibles et impossibles avec les protagonistes. La dialogicité ontologique, pour parler comme Marková (2007) ou la socialité de l'être humain, pour reprendre les termes de Todorov (1995), exigent ces dialogues qui, lorsqu'ils sont possibles, donneront lieu à des conditions préparatoires authentiques aux énoncés futurs. En revanche, lorsque ces dialogues concrets se trouvent empêchés, ils se dérouleront en l'absence d'autrui, en soi ou avec d'autres. C'est alors que le terrain est propice à la solidification de conditions préparatoires factices, qui tiennent pour vrai des choses fausses, au sens où elles ne recouvrent pas le point de vue d'autrui, ni la réalité de son vécu ou des contraintes de son activité.

Voyons à présent comment les conditions préparatoires, que nous avons ici pointées avec précision ou simplement approchées, vont apparaître, disparaître, se stabiliser ou se transformer dans les espaces de dialogues ultérieurs.

8.3.2. Plusieurs architectes possibles.

Les réunions « mixtes » entre techniciens et CUET (Chef d'UET)¹⁰³ avaient pour objectif initial d'associer la ligne hiérarchique dans les analyses de manière à tenter de suivre le cours ordinaire de traitement des problèmes, tout en tentant d'infléchir les professionnels, ayant des responsabilités hiérarchiques, vers une position de ressource pour les techniciens de base. Concrètement, au lieu de les laisser prendre une posture dialogique de « prescripteur » (ce que le technicien aurait dû faire, ce qu'il devrait faire du point de vue du hiérarchique), nous avons organisé le dialogue de manière à ce que les hiérarchiques disent ce qu'eux-mêmes pouvaient ou ne pouvaient pas faire à propos du problème, mais également, ce qu'ils avaient déjà tenté de faire, pour le résoudre. Cette organisation particulière du dialogue se caractérisait par la délimitation de trois temps dialogiques :

1. Un premier dialogue, entre les deux techniciens, animé par les intervenants et inspiré de la méthode des autoconfrontations croisées. Était utilisé comme support de la discussion, une formalisation du problème, élaborée précédemment avec le collectif associé aux analyses.

2. Un dialogue entre CUET (Chefs d'UET), animé également par les intervenants, non pas dans une position d'évaluateur ou de prescripteur (rôle que leur confère l'organisation ordinaire), mais en tant que ressource pour le problème mis en discussion.
3. Un dialogue « mixte », entre techniciens et CUET.

Cette réunion s'est tenue cinq mois après l'entretien en autoconfrontation croisée de Pierre et Thomas. Durant ces cinq mois, des réunions avec le collectif de travail avaient eu lieu afin de travailler sur une formalisation collective des problèmes « B4 » et « Bavette » (le problème technique, mis au travail par Thomas dans le cadre de l'expérimentation). Des extraits de l'autoconfrontation croisée avaient également été projetés lors d'un CSL (Comité de Suivi Local) dans cet intervalle.

Dans les analyses à venir, nous allons suivre le développement des conditions préparatoires des énoncés de Pierre et Thomas. Ainsi, nous allons élargir et préciser les arrière-plans dialogaux des deux techniciens.

Commençons donc par le premier temps dialogique de la réunion « mixte », où les deux LI (Leader Ingénierie) sont amenés à reprendre et prolonger la discussion entamée lors de l'autoconfrontation croisée, notamment à partir de la question de la Fiche d'interface. Elle se prolonge sur six minutes et fait suite à une présentation à deux voix, par Pierre et par l'intervenante, de la formalisation collective du problème « joint B4 ».

Dans la première partie de la discussion¹⁰⁴ entre les deux LI (Leader Ingénierie), ces derniers font le constat que beaucoup trop de problèmes techniques s'entassent au jalon, précédant celui qui lance la fabrication des outillages (TGA ou RO dans l'extrait retranscrit). L'intervenant tente alors, en 54, d'amener les techniciens à dire s'ils pensent pouvoir faire quelque chose afin de réduire cette accumulation de problèmes.

54	Intervenant	<i>(en s'adressant à Pierre)</i> Alors ça, d'après toi, qu'est-ce que vous pouvez faire, vous, Pierre, pour réduire ... ce problème ?
55	Thomas	On ne peut rien faire !
56	Intervenant	Ben, ouais. C'est la question, hein !
57	Thomas	On ne peut rien faire ! À partir du moment où tu donnes ton top RO, tu réponds avec un modèle, avec une version, cette version correspond à une FI qui est une version. Ça on l'a signé, on s'est tous mis d'accord avec les architectes, à un instant <i>t</i> . Sauf que l'instant <i>t</i> , c'est le moment où tu topes ton RO. (Intervenant ouais), la commande, elle est partie (Intervenant ouais). Deux mois après ou un mois après, ta FI, elle a évolué, tu n'es même pas au courant. Et ça, on ne sait pas (Intervenant c'est ça) on ne sait pas intervenir dessus !

58	Intervenant	Alors, pourquoi//
59	Thomas	Et ça, c'est non signé, en plus !
60	Intervenant	(vers Pierre) L'évolution de la FI, dans un cas comme celui-là, qu'il a qu'il qu'il
61	Pierre	L'architecte
62	Thomas	C'est l'architecte qui modifie et qui fait valider les FI!
63	Intervenant	Tu es d'accord avec Thomas sur le fait qu'il n'y a rien à faire ?
64	Thomas	On a pas le droit d'intervenir sur une FI topée sachant que cela remet en cause des outillages à côté !
65	Intervenant	Ouais ! Simplement, vous avez un paquet de problème qui arrive là, à ce moment-là !
66	Pierre	Oui ! Qu'il y ait des problèmes, il y en a beaucoup trop pour le dernier jalon avant le TGA, ce n'est pas normal ! /Intervenant : mais est-ce que/ Mais comme à chaque jalon on repousse certains Ki, on décrante les Ki, parce qu'il faut passer le jalon, on a de moins en moins de K2, très peu de K1, beaucoup de K2 passent en K3, K4 (Intervenant : Ouais !), tout doucement on repousse le tas de sable et on arrive au TGA et...
67	Intervenant	Est sur l'accumulation, est-ce que à ton avis, Pierre, vous avez quelque chose à faire ?
68	Pierre	Des alertes
69	Intervenant	Des alertes ? Mais bon, on y croit pas trop.
70	Thomas	C'est difficile de faire des checks, d'analyser les KI, et de savoir que quelqu'un dans notre dos est en train de faire des modifications sans que l'on le sache. Il faut faire la section qui passe au bon endroit, au bon moment pour découvrir que l'on s'est fait avoir. C'est ça la finalité, hein ! C'est que derrière, on travaille dans notre dos, et on ne nous prévient pas. Il y aurait cette relation ou cet architecte qui nous prévient en disant « attention, votre FI, elle a dérivé par rapport à la DICAP », on serait prévenu, mais il n'y a même pas c'est alerte là
71	Intervenant	Et ça, serait possible ça ? Que l'architecte vous prévienne.
72	Thomas	À mon avis, non, parce qu'ils ne sont pas dimensionnés pour.
73	Intervenant	Cela veut dire quoi ? Ils ont trop de sujets en même temps ?
74	Thomas	Ben, bien sûr ! (Intervenant pour pouvoir vous prévenir) Ils subissent ce que l'on subit nous aussi!
75	Pierre	Si je prends le cas, là, l'architecte, ce que dit Thomas, il suit en même temps LFF, et à l'époque et suivait KFB (silence) pendant la phase de TGA, et il a avec lui, je crois, trois, quatre personnes.
76	Intervenant	Donc, ce n'est pas possible qu'il suive tout. Est-ce que cela veut dire qu'une cause de l'accumulation des problèmes, elle est là? Elle est, dans le fait que l'architecte il a
77	Thomas	Je sais pas
78	Pierre	C'est l'un des facteurs, c'est l'un des facteurs ! Mais c'est pas le seul.
79	Intervenant	(s'adresse à Pierre) Tu en vois un autre, plus important ?
80	Thomas	Ben, quand on travaillait à l'ancienne avec la DICAP, on savait quand il y avait des modifications qui n'étaient pas faites et on était alerté parce qu'on travaillait ensemble. Là, on rajoute un interface central qui est la FI, donc un architecte, sauf que lui, il ne reste pas neutre, C'est ça qui est dommage. Parce qu'il se permet d'aller chercher un caisson, de retaper notre FI, de la modifier sans nous prévenir. Et là, sa FI, elle est à jour par ce qu'elle est en face de la DICAP, qui elle, elle est faisable. Sauf que là il y a ce problème là, dont on n'a pas le retour. Avant quand la DICAP nous disait « Attention, ma feuillure, j'ai un problème... » parce qu'il sait que on lui demandait ça et on allait même jusqu'à lui numériser ses carreaux pour lui dire «voilà, c'est ça qu'il me faut !». Ça, on ne le fait plus aujourd'hui. On a plus le temps.
81	Intervenant	Pierre, tu as connu ça ?
82	Pierre	Moi, c'était pas tout à fait les mêmes conditions sur BFB parce que j'étais en liaison quand même...

83	Thomas	Non, non, mais je te parle bien avant, avant BFB, avant V3P, c'était pas la même époque.
84	Pierre	Là, ça se passait bien. Mais sur ce coup là, il y a eu un loupé car ce que on était vraiment là en situation, les RO étaient topés, il y a la DICAP qui mettait la pression aussi pour toper ses RO pour avoir des pièces à l'heure. Ce qui n'est pas bien, parce que on aura des caissons protos sur ce coup-ci.

- **La réalisation d'un soliloque accusateur**

Thomas énonce en 57 « *On ne peut rien faire !* ». La suite de son énoncé apporte des éléments concrets, vécus, qui attestent de la véracité de cette affirmation : « *À partir du moment où tu donnes ton top RO, tu réponds avec un modèle, avec une version, cette version correspond à une FI qui est une version. Ça on l'a signé, on s'est tous mis d'accord avec les architectes, à un instant T. Sauf que l'instant T, c'est le moment où tu topes ton RO [...], la commande, elle est partie [...]. Deux mois après ou un mois après, ta FI, elle a évolué, tu n'es même pas au courant [...].* » (57). La forme particulière de ces énoncés – Thomas s'adresse à l'intervenant en parlant de son propre vécu à la deuxième personne – nous amène à affirmer qu'il s'agit ici très probablement de l'extériorisation, du fait du dispositif dialogique, d'un dialogue intérieur antérieur que Thomas a conduit, en soi, à la suite de la découverte de cette modification, pour lui, inattendue.

En 70, à la suite de l'invitation de l'intervenant, adressée à Pierre, de donner son point de vue sur la question de l'accumulation des problèmes, c'est Thomas qui prend la parole. Il détaille et approfondit la suite des événements, précédemment exposés : « *C'est difficile de faire des checks, d'analyser les Ki, et de savoir que quelqu'un dans notre dos est en train de faire des modifications sans que l'on le sache. Il faut faire la section qui passe au bon endroit, au bon moment pour découvrir que l'on s'est fait avoir. C'est ça la finalité, hein ! C'est que derrière, on travaille dans notre dos, et on ne nous prévient pas.* ». Il énonce ici clairement qu'il travaille en sachant que **quelqu'un travaille à son insu et contre lui**. Il nous semble possible d'affirmer que ce « savoir » se constituera ainsi en condition préparatoire, en quelque chose que Thomas tiendra pour vrai, dans des dialogues futurs.

- **Une condition préparatoire qui s'avérera fictive**

Encore plus loin, en 80, alors que l'intervenant tente de soutenir une autre possibilité de réalisation du travail au quotidien - qu'un architecte prévienne le technicien d'une modification -, Thomas développe davantage le récit de son vécu antérieur : « *Là, on rajoute un interface central qui est la FI, donc un architecte, sauf que lui, il ne reste pas neutre, c'est ça qui est dommage, parce qu'il se permet d'aller chercher un caisson, de retaper notre FI, de la modifier sans nous prévenir.* ». Il énonce ici clairement pourquoi il tient pour vrai que

l'architecte n'est pas neutre : c'est parce qu'il a fait l'expérience d'un architecte qui a ajusté la fiche d'interface à un caisson, sans le prévenir de la modification qui en découle pour sa propre pièce.

Du côté de Pierre, il se distancie, en 82, du point de vu soutenu par son collègue en précisant « *Moi, c'était pas tout à fait les mêmes conditions sur BFB parce que j'étais en liaison quand même* ». Il met, ainsi, en avant la rupture de la liaison entre son collègue et cet autre architecte. En revanche, il partage avec Thomas le point de vue avancé par ce dernier, en 72, d'un sous-dimensionnement de l'architecture pour traiter tous les problèmes. Il argumente en ce sens en 75 : « *il a avec lui, je crois, trois, quatre personnes* » pour suivre simultanément deux projets de véhicules. Pierre se trouve ici affirmer tenir pour vrai que **l'architecte a trois, quatre personne en schéma quatre**. Et, en 84, il qualifie, encore une fois, la situation comme étant un « *loupé* », signant sa distance avec le point de vue du collègue, d'un architecte qui réalise des modifications dans « son dos ».

Le dialogue se poursuit ensuite sur dix-huit minutes entre techniciens et CUET (Chef d'UET) autour de questions sur les responsabilités respectives de l'architectes et du métier étanchéité, de la distinction fine entre plan de forme et design, de la qualité des alertes lancées et du contexte de travail avant le jalon décisif de lancement de la fabrication des outil (Top RO ou TGA), dans lequel le périmètre propre de l'étanchéité était aussi en difficulté pour fournir des données précises à l'architecte.

- **Vivre la même expérience que d'autres**

L'intervenant ouvre le deuxième temps dialogique de la réunion, celui des CUET (Chef d'UET) en invitant l'un d'eux, en charge d'un périmètre technique voisin et ancien architecte, à dire si le problème discuté précédemment lui était familier.

99	Intervenant	Je veux dire, c'est aussi des choses que tu connais
100	CUET Christophe	C'est des choses que l'on connaît oui, Et qui pour bien souvent ne sont pas sont résultants de plusieurs choses. Moi, ce que j'entends dans ça par rapport à la FI, c'est que la problématique de base c'était 5/10 d'écart et que nos amis designers, 5/10 d'écart, c'est un truc qui ne connaissent pas. Pour eux, 5/10 d'écart, ça n'existe pas. Même si c'est dimensionnant pour nous et ça peut générer des problèmes des problèmes que l'on a vus là, pour un designer quand ils sont dans une face de concept de figeage de concept, c'est 5/10, pour eux, c'est une notion qu'ils ne maîtrisent pas. Donc, on est dans l'infiniment petit, pour nous, enfin, pour eux plutôt, alors que pour nous, c'est presque l'infiniment grand. Donc, la relation, si tu veux, de problématique l'on a entre l'implication d'une pièce de notre périmètre qui va se traduire par une mise à jour où pas d'une FI par l'entente ou pas du problème par le designer et donc, par la garantie que doit donner absolument l'architecte qui est la convergence entre le design, les métiers et l'ensemble des problèmes techniques qu'il y a autour, n'est pas obtenue.

Le CUET confirme alors que dans son périmètre technique ce type de problèmes est également présent. Et il énonce précisément en 100 «[...] *Pour eux [les designers], c'est une notion [cinq dixièmes] qu'ils ne maîtrisent pas. Donc, on est dans l'infiniment petit, pour nous, enfin, pour eux plutôt, alors que pour nous, c'est presque l'infiniment grand.* ». Il énonce ainsi une certaine typologie des métiers, il y aurait ainsi d'un côté les métiers, « nous », dit-il, dont l'étanchéité, où l'on travaille *l'infiniment petit*, les dixièmes, et, d'un autre côté, les autres métiers - le design, dans ce cas précis - pour qui, ces grandeurs-là ne seraient *pas significantes*. Et, selon lui, cette distinction expliquerait en partie les difficultés de Pierre à faire valoir « son » cinq dixième. Thomas et Pierre se trouvent ici à pouvoir faire face à leurs propres difficultés en sachant que d'autres ailleurs y font face également.

- **La réalisation des perspectives d'autrui**

A la fin du temps dialogique mixte les deux Pilotes GSFA (Groupe Stratégie Fonction Amont) prennent part à la discussion, à l'invitation des intervenants.

192	GSFA Manon	Oui, c'est qu'il n'y a pas de parti pris , il me semble, hein ! L'architecte n'a pas été parti pris de dire « Je ne veux pas traiter ce sujet parce que je préfère privilégier tel critère par rapport à celui là », c'est qu'il n'a pas eu le temps de travailler correctement et de dépiler l'ensemble des docs qu'il avait à faire/	47 :3 6
193	Pierre	<u>/Il ne l'a pas vu, il ne l'a pas vu !</u>	
194	GSFA Manon	<u>Donc pour moi, c'est un problème de charge j'ai</u>	
195	Thomas	<u>Mais là, ça se comprend, hein !</u>	

En 192, l'une des deux Pilotes GSFA énonce « *Oui, c'est qu'il n'y a pas de parti pris, il me semble, hein ! L'architecte n'a pas été parti pris de dire « je ne veux pas traiter ce sujet parce que je préfère privilégier tel critère par rapport à celui là »* ». La réalisation de l'assertif « *il n'y a pas de parti pris* », met ainsi au jour et à distance, l'une des conditions préparatoires possibles de l'énoncé de Thomas en 79 « *il [l'architecte] ne reste pas neutre* ». La Pilote GSFA avance l'idée que l'architecte « *n'a pas eu le temps de travailler correctement* ». C'est l'occasion pour Pierre d'affirmer à nouveau que, de son point de vue, l'architecte « *n'a pas vu* » (193) le problème. Mais c'est aussi l'occasion, pour Thomas, de dire en 195 « *Mais là, ça se comprend, hein !* ». Nous avons ici la trace d'un développement du côté de Thomas de sa compréhension de la situation. Il n'est pas possible de voir avec précision ce que « ça » représente dans son énoncé et plus largement, dans sa compréhension de la situation. Tient-il toujours pour vrai que l'architecte « *fait des modifications dans [son] dos* » ? Ou, envisage-t-il désormais, la possibilité d'une incapacité de l'architecte de voir le problème ? Nous

continuerons à suivre une possible évolution de ce qu'il tiendra pour vrai, dans les dialogues à venir.

Un peu plus loin, l'un des CUET (Chefs d'UET) livre à une autre interprétation de la situation de l'architecte.

199	CUET Thomas	Non, le temps de mettre à jour la FI, je pense qu'il n'a pas compris , qu'il fallait modifier la FI (Selon toi, il n'a pas compris). Encore une fois, on parle du lécheur, si il tire une petite flèche, quand on corrige cela, cela tire un peu plus loin et au bout, du coup, cela descendent 2 mm et en dessous, il y a une autre porte, et là, il y a un petit moulage / Pierre je suis pas d'accord/. Et lui, je pense qu'il n'a pas identifié que la conséquence dans ce coin-là.	
200	Pierre	Pour moi, il n'a pas le temps . S'il s'était posé la question, s'il s'était posé la question, le connaissant lui, parce que les relations étaient bonnes, il m'aurait contacté, il m'aurait contacté [prénom architecte]. Là, il est passé à côté, quoi !	
201	CUET Thomas	Soit, il est passé à côté. De notre côté, c'était une évidence qu'en décalant une porte, l'autre porte suivait, hein : les deux sont construites ensemble.	

- **Une évidence fictive**

Suite à l'hypothèse avancée en 199 par le CUET (Chef d'UET) d'un architecte qui « *n'a pas compris* », Pierre saisit l'occasion et argumente encore en faveur d'un manque de temps de l'architecte « *Pour moi, il n'a pas eu le temps. S'il s'était posé la question, s'il s'était posé la question, le connaissant lui, parce que les relations étaient bonnes, il m'aurait contacté, il m'aurait contacté [prénom architecte]. Là, il est passé à côté, quoi !* » (200). D'un côté, il réfute ici une autre condition préparatoire possible de l'énoncé du CUET « *je pense qu'il n'a pas compris [...]* » : **l'architecte s'est posé la question**. De l'autre, il invalide, celle énoncée en 70 par Thomas « *savoir que quelqu'un dans notre dos est en train de faire des modifications sans que l'on le sache* » en affirmant « *il m'aurait contacté, il m'aurait contacté [prénom architecte]* » .

En 201, le CUET accepte de prendre comme hypothèse le point de vue de Pierre « *Soit, il est passé à côté.* ». Et, en même temps, il énonce clairement ce qui est tenu pour vrai du côté de Pierre à propos de la construction des portes : « *De notre côté c'était une évidence qu'en décalant une porte, l'autre porte suivait, hein : les deux [portes] sont construites ensemble.* ». Cette « évidence » sera remise en discussion en présence de l'architecte. En effet, c'est sur elle que repose l'évidence analysée précédemment (énoncée en 164 lors de l'autoconfrontation croisée) : « *que si l'on redescendait la ligne lécheur, il fallait redescendre le B4* ». Or, l'architecte viendra ultérieurement invalider ce que Pierre tient ici pour vrai en faisant savoir que deux personnes distinctes travaillent sur chacune des portes de la voiture.

- **Le remaniement du point de vue du CUET (Chef d'UET) en lien avec la réalisation d'une condition préparatoire inductive**

Dans un échange technique serré (204-214), initié par Thomas, entre le CUET (Chef d'UET) et les deux techniciens, Thomas tente de faire la démonstration que le problème du B4 est arrivé parce que la fiche d'interface n'avait pas été modifiée.

204.	Thomas	//Moi, j'ai une simple question, comment ils valident les Top RO les architectes ? Ils regardent une FI on et ils regardent une num' ?
205.	CUET Thomas	Effectivement, il y a ça parce que la maquette n'est pas complète, À cette date là//
206.	Pierre	Tu veux que je te dise ?
207.	Thomas	Non, juste, (<i>en pointant</i> CUET Thomas), moi je sais
208.	Intervenante	Juste, CUET Thomas...
209.	CUET Thomas	À cette date là, la maquette n'est pas complète puisque on n'a pas fourni beaucoup de num', puisqu'on avait ces difficultés là aussi que l'on a remonté en même temps (<i>Inaudible</i>), donc, on n'a pas l'environnement, on ne peut pas fournir de num' de moulage, donc, l'architecte, dans la zone des joints, il tire par rapport à la FI. (<i>Thomas approuve</i>). Une FI qui n'a pas été modifiée.
210.	Thomas	Tout à fait, c'est là où je voulais en venir !
211.	CUET Thomas	Donc du coup, soit il n'a pas modifié parce qu'il y avait trop de charge,
212.	Pierre	Si ! C'est même pas tout à fait vrai, parce qu'il y avait la num' du Completion qui, elle, était sur l'ancien plan de forme.
213.	CUET Thomas	Donc, il aurait dû voir le défaut.
214.	Pierre	Donc, il a topé sans faire les débattements , c'est un manque de temps, <u>c'est un manque de temps !</u>
215.	Thomas	Et ils ne débattent les portes, il faut le dire honnêtement, ils ne débattent pas les portes. C'est nous qui débattons les portes !
216.	Pierre	Il faut voir comment ils topent les RO !
217.	CUET Thomas	Le constat quand même, il est... ils sont très vigilants, avant de dire « vert ! » (Thomas : mimique incrédule) sur un top RO,
218.	Pierre	Non!
219.	Thomas	Je suis pas d'accord, je suis pas d'accord !
220.	Pierre	Je le vois encore, sur XFA.
221.	GSFA Carole	(<i>rit</i>) Le réservoir...
222.	Pierre	Voilà !

Pierre amène le CUET (Chef d'UET) à reconsidérer sa position antérieure « *je pense qu'il n'a pas compris, qu'il fallait modifier la FI* » en énonçant en 213 « *Donc, il [l'architecte] aurait dû voir le défaut.* ». Ceci permet à Pierre et Thomas d'affirmer que si le problème sur le B4 est arrivé, c'est parce que les architectes n'avaient pas effectué une vérification nommée « le débattement des portes » qui consiste à simuler, au numérique, l'ouverture et la fermeture des portes avant et arrière du véhicule.

Pierre y trouve une confirmation de son hypothèse d'un architecte en manque de temps : « *Donc, il a topé sans faire le débattement, c'est un manque de temps, c'est un manque de temps !* » (214). Thomas, lui valide. En 217, le CUET (Chef d'UET), en énonçant « *ils sont*

*très vigilants, avant de dire “ vert ! “ », donne à voir une possible condition préparatoire de l'énoncé de Pierre en 216 : **les architectes ne sont pas vigilants**. Pierre argumente en ce sens en 220 « *Je le vois encore, sur XFA.* ». En 228 et 229, Pierre et Thomas affirment, encore une fois, leurs points de vue respectifs d'« **un manque de temps** », pour le premier, et d'un « **sous-dimensionnement** » de l'architecture, pour le second. C'est l'occasion pour Pierre de donner à voir l'un des éléments qui l'emmènent à tenir ce point de vue : **l'architecte a trois, quatre personnes en schéma quatre**. Nous verrons, par la suite, comment ce qui est tenu pour vrai ici par Pierre et Thomas se trouvera, en partie, invalidé par l'architecte lui-même.*

Ci-dessus, pour nous, outre les mises en exergue des conditions préparatoires des énoncés de Thomas et Pierre, c'est le remaniement du point de vue du CUET (Chef d'UET) qui retient notre attention. Les deux techniciens tiennent tous les deux pour vrai que « l'architecte n'a pas fait le débattement ». Nous verrons par la suite que ce qui est tenu pour vrai ici par les deux professionnels, se trouvera validé par l'architecte. Ainsi, la réalisation de cette condition préparatoire inductive semble contribuer au remaniement du point de vue du CUET (Chef d'UET).

- **L'expérience authentique d'une ancienne architecte**

La validation par le CUET (Chef d'UET) de l'hypothèse qu'un architecte qui « *aurait dû voir le défaut* » annulant en quelque sorte la condition préparatoire : **l'architecte s'est posé la question** de son énoncé antérieur « *je pense qu'il n'a pas compris, qu'il fallait modifier la FI* » (199), pousse la seconde Pilote GSFA, ancienne architecte, à tenter de rouvrir cette éventualité, quelques tours de parole plus loin.

230	GSFA Carole	Il faut pas imaginer que l'architecte puisse connaître tous les métiers autour. Je pense qu'il ne peut pas remplacer le savoir-faire qu'il y a à la DE-VB, à la DE-VE etc..
231	CUET Tomas	Là, c'est un autre sujet, Carine, parce que dans le processus il ne nous est pas demandé, de checker toutes les num' qui vont être lancées le jour du RO. C'est bien l'architecte qui fait cette vérification là. Effectivement, quand il ne sait pas répondre, il nous sollicite « ça a bougé dans tel coin » c'est ce que disait Thomas. Si c'est une erreur, il ne la voit pas toujours.

En 230 elle énonce : « *Il faut pas imaginer que l'architecte puisse connaître tous les métiers autour. Je pense qu'il ne peut pas remplacer le savoir-faire qu'il y a à la DE-VB, à la DE-VE etc..* ». Il nous semble qu'elle met ainsi au jour une des conditions préparatoires de l'énoncé du CUET (Chef d'UET) « *l'architecte aurait dû voir le défaut* », c'est-à-dire, **l'architecte a la capacité de connaître tous les métiers**, condition préparatoire avec laquelle elle semble être en désaccord. Elle tiendrait ainsi pour vrai, qu'au contraire, **l'architecte n'a pas la capacité de connaître tous les métiers**.

Nous avons pointé, ci-dessous, différentes conditions préparatoires, des choses que les interlocuteurs tiennent comme étant vraies, à propos de l'architecte. Celles de Pierre, de Thomas, de l'un des CUET (Chef d'UET), des Pilotes GSFA (Groupe Stratégie Fonction Amont). Nous les reprenons sous forme de tableau dans la Figure 19 ci-après :

Conditions préparatoires des énoncés de	"Réunion mixte"
Pierre	<ul style="list-style-type: none"> <> L'architecte a la capacité de connaître tous les métiers <> L'architecte a trois, quatre personnes en schéma quatre <> Les deux portes sont construites ensemble <> <u>L'architecte n'a pas fait le débattement</u> > Les architectes ne sont pas vigilants
Thomas	<ul style="list-style-type: none"> <> L'architecte travaille à son insu et contre lui <> L'architecture est sous-dimensionnée <> L'architecte a un parti pris/ ne reste pas neutre <> <u>L'architecte n'a pas fait le débattement</u>
CUET 1	<ul style="list-style-type: none"> > L'architecte s'est posé la question <> L'architecte a la capacité de connaître tous les métiers
GSFA Carole	<ul style="list-style-type: none"> <> L'architecte ne peut pas connaître tous les métiers
GSFA Manon	<ul style="list-style-type: none"> <> L'architecte n'a pas eu le temps de travailler correctement

Figure 19 : Synthèse des conditions préparatoires des énoncés (réunion « mixte »)

Ici, plusieurs architectes « possibles » existent, en quelque sorte, côte à côte, dans la discussion entre les techniciens, les CUET et les Pilotes GSFA. Celui de Thomas, qui apparaît comme étant mal intentionné, et qui « dans son dos » est en train de faire des modifications sans qu'il ne le sache et qui ne reste pas neutre. Celui de Pierre, débordé qui a manqué de voir le défaut. Celui du CUET (Chef d'UET) qui n'a pas compris qu'il fallait faire la modification. Mais aussi, ceux des Pilotes GSFA qui n'ont pas la capacité de connaître tous les métiers, ni de travailler correctement.

Les conditions préparatoires précises, identifiées dans les analyses ci-dessus, sont reprises dans la Figure 20.

Conditions préparatoires des énoncés de	autoconfrontation simple	autoconfrontations croisées	"Réunion mixte"
Pierre	<ul style="list-style-type: none"> > La tôlerie n'avait pas conscience du problème <> L'architecte avait la capacité de voir le problème 	<ul style="list-style-type: none"> <> L'architecte a la capacité de se poser la question > L'architecte connaît bien l'automobile > <u>L'étanchéité, c'est que des cas particuliers</u> > si l'on descendait la ligne lécheur, il fallait redescendre le B4 > <u>1,8 mm est une valeur techniquement insignifiante pour nombre de métiers dans l'entreprise mais importante pour l'étanchéité</u> 	<ul style="list-style-type: none"> <> L'architecte a la capacité de connaître tous les métiers <> L'architecte a trois, quatre personnes en schéma quatre <> Les deux portes sont construites ensemble <> <u>L'architecte n'a pas fait le débattement</u> > Les architectes ne sont pas vigilants
Thomas		<ul style="list-style-type: none"> > L'architecte est en capacité de ne pas toper le lancement des outillages du caisson > L'architecte ne respecte pas la procédure de validation par les métiers concernés > Si l'architecte connaissait les bases de l'automobile, il se serait posé la question > <u>1,8 mm est une valeur techniquement insignifiante pour nombre de métiers dans l'entreprise mais importante pour l'étanchéité</u> > Les tôliers pouvaient voir le problème > <u>L'étanchéité, c'est que des cas particuliers</u> 	<ul style="list-style-type: none"> <> L'architecte travaille à son insu et contre lui <> L'architecture est sous-dimensionnée <> L'architecte a un parti pris/ ne reste pas neutre <> <u>L'architecte n'a pas fait le débattement</u>
l'architecte		<ul style="list-style-type: none"> > Le joint est capable de s'adapter (rapporté par Pierre) 	
CUET 1			<ul style="list-style-type: none"> > L'architecte s'est posé la question <> L'architecte a la capacité de connaître tous les métiers
GSFA Carole			<ul style="list-style-type: none"> <> L'architecte ne peut pas connaître tous les métiers
GSFA Manon			<ul style="list-style-type: none"> <> L'architecte n'a pas eu le temps de travailler correctement

Figure 20 : Synthèse des conditions préparatoires des énoncés (autoconfrontation simple, autoconfrontations croisées, réunion « mixte »)

Il nous faut souligner ici un autre point, afin de prolonger notre réflexion, sur les voies qu'a emprunté le dispositif pour développer la capacité d'être seul des professionnels. Dans les analyses qui ont précédé, à partir des traces de l'autoconfrontation croisée, nous avons donné à voir comment Pierre et Thomas s'étaient trouvés ensemble à partager un métier paradoxal dont, probablement, l'une des constantes était de les amener à résoudre majoritairement des cas particuliers. Ici, au fil des dialogues dans la réunion mixte, ils se sont trouvés associés à une « communauté » plus large : celle des pièces *de l'infiniment petit*, faisant reculer le sentiment d'être le seul à faire face à des situations intenable.

Cette réunion, entre les deux techniciens, les CUET (Chef d'UET) et les Pilotes GSFA (Groupe Stratégie Fonction Amont), aboutit à une décision, celle d'inviter l'architecte afin de poursuivre les analyses. Nous verrons, par la suite, comment ce que Pierre et Thomas tenaient pour vrai se verra confirmé ou infirmé dans les dialogues concrets, réalisés en présence de l'architecte.

8.3.3. Les difficultés authentiques de l'activité de l'architecte.

L'association de l'architecte avec lequel Pierre avait réellement travaillé sur le joint B4, dans les analyses de l'expérimentation, représente, aujourd'hui, une opportunité de voir comment les « arrière-plans » dialogaux de Pierre et Thomas vont recouvrir ou non celui de l'architecte lui-même. Regardons plus précisément, comment six conditions préparatoires de Pierre et Thomas ont été validées ou invalidées par l'architecte. Il s'agira de suivre ici comment ce que Pierre tenait pour vrai dans les réunions précédentes, et notamment, que **l'architecte a la capacité de voir le problème, de se poser la question et qu'il avait avec lui trois, quatre personnes en schéma quatre**, rencontre la réalité rapportée par l'architecte. De même, concernant Thomas, nous regarderons comment trois des conditions préparatoires de ses propres énoncés antérieurs : **l'architecture est sous-dimensionnée, l'architecte a un parti pris et l'architecte travaille à son insu et contre lui** vont rencontrer les propos de l'architecte.

La réunion, entre les deux LI (Leader Ingénierie), Pierre et Thomas, le collectif associé aux analyses, dans son ensemble, et l'architecte, débute par une discussion sur la base de la formalisation élaborée collectivement et déjà présentée lors de la réunion mixte avec les CUET (Chef d'UET) et les Pilotes GSFA. Ainsi, les quatorze premières minutes de la réunion sont l'occasion pour l'architecte de reprendre le fil de l'histoire du problème du joint B4, de questionner certains points et de vérifier lui-même la précision de cette reconstitution historique, notamment sur la date précise de lancement de la fabrication des outillages (le top RO ou le TGA) de la tôlerie¹⁰⁵.

- **L'architecte a la capacité de voir le problème**

Vers la fin de la treizième minute de la réunion, la discussion tourne autour de l'avis de l'architecte qu'au cours des projets, lorsqu'un retard est pris, tout ajout de personnel nécessiterait une nouvelle organisation du service architecture afin de redistribuer le travail. Alors que l'intervenant tente de comprendre si le service architecture était précisément en

retard au moment du projet dont il est question, l'architecte énonce qu'être en retard est plutôt la règle que l'exception. Ceci amène Thomas à engager un échange avec l'architecte.

151.	Thomas	Tu as combien de pièces à toper à cette période-là ? A la grosse, à la grosse !
152.	Archi	Bonne question, je sais plus moi. J'ai cent-trente Fi dans ma zone (Thomas regarde Intervenante), donc, ça fait plus de pièce que cela, je pense.
153.	Thomas	Et tu as quoi comme délai pour toper toutes tes FI ?
154.	Archi	Ben, là, on a commencé en mai... et on a fini fin juillet de toper, en fait. Mais je sais pas en fait en combien de temps c'est, ben, ce n'est pas prévu en beaucoup, beaucoup plus que ça, je pense... En beaucoup moins, pardon. C'est prévu en un peu moins de temps mais je pense que, grosso modo, je dirais que t'as plus deux mois que trois mois...
155.	CTL	Ben ouais, parce que le mois de mai c'est un mois à trous, quand même !
156.	Thomas	Et juillet, c'est pas mieux, hein ! (<i>rit</i>)
157.	Archi	Ouais mais ils avaient enlevé, qu'une semaine en mai !
158.	Intervenante	Mais alors, cette problématique de débattement là, ce que tu disais, le fait que la DICAP il y a une personne sur chaque porte, porte avant, porte arrière, selon toi, qu'est-ce qui aurait pu faire pour éviter de ce genre de... J'avais compris que, pour la DICAP, ça fonctionnait sans joint et que le joint c'est par eux qui le voient, quoi. Qui est-ce qui débat les portes, dans ce cas-là pour, en incluant le joint ?
159.	Archi	Le débattement de portes c'est géré par l'archi, donc clairement, sur ce sujet-là, oui, il y a une défaillance un peu archi. Clairement. Il y a un truc qui m'a échappé, enfin, qui nous a échappé côté archi parce que je ne suis pas non plus tout seul dans la zone, mais c'est moi qui gère le truc donc il y a un truc que j'ai raté.
160.	Intervenante	La DICAP ne pouvait pas se rendre compte de cela ?
161.	Archi	Je pense qu'ils auraient pu avoir la puce à l'oreille, dans le sens où en général, on ne laisse pas deux millimètres pour rien dans une zone, mais. Oui, enfin, au même titre que tout le monde, je dirais. Je pense que Pierre, aurait pu le remonter avant, comme la DICAP aurait pu le remonter avant, comme moi, j'aurais pu le voir quand on l'a fait, c'est-à-dire que, après, dans la précipitation, on rate des choses. D'un autre côté, c'est le propre du projet de se rendre compte qu'il y a des trucs qui marchent pas et d'y remédier le plus vite possible, pour avancer mais...
162.		<i>Arrivée Nathan</i>
163.	Archi	il y a un moment, en fait, où les erreurs, normalement, il faut plus les faire, quoi et quand on arrive au Completion, on est en train, normalement, de régler les derniers problèmes, sauf que sur, enfin, typiquement, sur BFB, on a le design qui a bougé pendant quand même très longtemps, particulièrement, sur le latéral, et du coup, ça aide pas,

En 151, c'est Thomas qui initie un échange en questionnant l'architecte sur le nombre de pièces dont il doit valider le lancement des outillages ainsi que sur le temps dont il dispose pour cela (153). Il cherche, ainsi, à vérifier plus concrètement son point de vue d'un sous-dimensionnement de l'architecture qu'il soutenait dans la réunion « mixte ». En 158, c'est l'intervenante qui questionne l'architecte sur l'activité dite de « débattement des portes » que les deux LI (Leader Ingénierie) avaient repérée comme défaillante dans la réunion avec les CUET (Chef d'UET). Ceci amène l'architecte à affirmer, en 159, « *une défaillance archi, [...] un truc qui m'a échappé, qui nous a échappé [...], un truc que j'ai raté* ». Ceci **valide**, ainsi, ce que les deux techniciens tenaient pour vrai dans la réunion « mixte », à savoir que **l'architecte n'a pas réalisé le débattement des portes**. En 160, l'intervenante questionne l'architecte sur l'un des points de divergences qui ont émergé lors de l'entretien en autoconfrontation croisée entre Pierre et Thomas : les professionnels de la tôlerie, pouvaient-

ils se rendre compte de cela ? Ceci amène l'architecte à énoncer, en 161, : « [...] *moi, j'aurais pu le voir quand on l'a fait, c'est-à-dire, après, dans la précipitation, on rate des choses* [...] ».

Arrêtons-nous un moment sur cet énoncé de l'architecte. Sa première partie est un assertif contrefactuel dont le but est de représenter un état possible des choses du monde. Ici, l'architecte représente un réalisé possible de son activité : il aurait pu voir le problème. Les conditions préparatoires des assertifs étant reliées aux raisons qui amènent le locuteur à considérer la vérité de ce qu'il dit, il nous est possible d'affirmer que l'une des conditions préparatoires de cet énoncé porte notamment sur la capacité du locuteur d'effectuer l'action. Ici, nous pouvons la formuler ainsi : je tiens pour vrai que je suis capable de voir le problème. Ceci recouvre exactement ce que Pierre tenait pour vrai dans les discussions antérieures : l'architecte a la capacité de voir le problème. Nous pouvons ainsi dire que la condition préparatoire de Pierre se trouve ici validée par l'architecte. Elle peut, de ce fait, être qualifiée d'authentique car elle tient pour vrai ce qu'autrui tient réellement pour vrai.

Néanmoins, dans la suite de l'énoncé, l'architecte précise l'une des conditions de l'échec de cet assertif contrefactuel, notamment, la précipitation dans laquelle il a été amené à travailler. Ainsi, selon l'architecte, il aurait été capable de voir le problème, à condition de ne pas avoir travaillé précipitamment. Ce que Pierre tenait pour vrai se trouve ici validé mais aussi enrichi d'une condition de succès. Voir le problème implique ainsi de ne pas travailler dans la précipitation. Il **valide** ainsi, comme étant authentique la condition préparatoire de la Pilote GFSA, Manon, que **l'architecte n'a pas eu le temps de travailler correctement**.

Pierre est sorti renforcé de cette discussion avec l'architecte. Non seulement ce dernier a validé ce qu'il défendait depuis le début des analyses, c'est-à-dire, que l'architecte aurait pu voir le problème, mais aussi, une condition de réussite a été précisée à la réalisation effective de cette capacité. Il est fort à parier que, pour les projets postérieurs, Pierre avait ainsi développé son efficacité. En période de retard, il ne tiendrait plus pour vrai que ce qui était évident pour lui : « si on redescendait la ligne lécheur, il fallait redescendre le B4 », l'est forcément pour l'architecte. Ce dernier étant, en général, capable de voir le problème, mais travaillant régulièrement dans la précipitation.

- **L'architecte a la capacité de se poser la question**

Dans la suite de la réunion, l'intervenant invite Pierre à revenir sur la découverte du problème par le fournisseur et les premières alertes qu'il a dues adresser à ses différents interlocuteurs.

Pierre reprend cet épisode et insiste sur la difficulté de faire valoir le problème, dont la petitesse des dimensions ne permet pas d'argumenter facilement, auprès des interlocuteurs du projet, sur la gravité des conséquences pour l'étanchéité et pour la voiture en construction.

207.	Pierre	Mais là, le plan de forme il fait ça num' qui lui convenait, à 5/10 ^e . Par contre, après, ce qui a été long aussi, dans la machine, c'est de faire de démontrer au plan de forme que 5/10 ^e cela ne fonctionne pas//
208.	Archi	//Ouais, dans les instances projet, parce que c'est vrai que 5/10 ^e ça pfff ça paraît quand même vraiment pas grand-chose, quoi !
209.	Intervenant	C'est rien...
210.	Archi	Quand on arrive devant le projet avec 5/10 ^e , au départ, ils font : « 5/10 ^e , t'es gentil, Pierre, on y arrivera ! », quoi.
211.	Jean	On travaille pas de la même manière, nous, on travaille plus dans le 10 ^e effectivement que vous, peut-être aussi, plus dans le millimètre.
212.	Archi	Cela dépend des phases projet, je dirais, cela dépend des problèmes. Enfin, nous architectes, je pense que l'on est pas censé avoir un seuil de tolérance, c'est-à-dire que l'on doit s'adapter aussi aux tolérances des autres, quoi. Si Pierre il vient avec 5/10 ^e qui sont vraiment problématiques, le job de l'architecte c'est d'entendre cela quoi.

Pierre met en avant, en 207, la difficulté de faire entendre un problème de 5/10^e de millimètres. L'architecte appuie, en 208 et 210, la difficulté rapportée par Pierre. Il relate l'impression de « *pas grand-chose* » que suscite ce type de problèmes chez les interlocuteurs du projet. En 210, Jean, qui travaille en équipe avec Thomas, mobilise la distinction, déjà rencontrée dans la réunion « mixte » entre les LI et les CUET (Chef d'UET), entre métiers de « *l'infiniment petit* » et les autres métiers pour lesquels ces grandeurs-là seraient insignifiantes. Il distingue ainsi, en 210, l'étanchéité qui travaille « *plus dans le 10^e* » de millimètre, des autres métiers, en y incluant l'architecte : « *Vous, peut-être aussi [vous travaillez] plus dans le millimètre* ».

L'architecte énonce alors, en 212, « *Nous, architectes, je pense qu'on est pas censé avoir un seuil de tolérance, c'est-à-dire que l'on doit s'adapter aussi aux tolérances des autres, quoi* ». Il met, ainsi, en exergue l'une de conditions préparatoires possibles de l'énoncé du chargé d'affaires : **l'architecte a un seuil de tolérance et l'architecte ne s'adapte pas au tolérances des autres**. Il réfute, ainsi, ces deux conditions préparatoires des énoncés de Jean en argumentant que « *c'est le job de l'architecte d'entendre* » ce genre de problèmes adressés par les métiers. L'architecte affirme, ici, que sa responsabilité se trouve dans le fait d'entendre les problèmes, déjà formulés par les techniciens des métiers. Il déplace ainsi la responsabilité de l'identification du problème, la capacité de les voir, vers les techniciens du métier. De ce fait, cet échange, auquel Thomas et Pierre assistent sans y prendre part activement, nous semble venir infirmer deux des choses que Pierre tenait précédemment pour vraies : **l'architecte est capable de se poser la question et l'architecte a la capacité de connaître tous les métiers**. En revanche, et simultanément, se trouve confirmée, ici, l'une conditions

préparatoire des énoncés de la Pilote GSFA (Groupe Stratégie Fonction Amont) lors de la réunion « mixte », **l'architecte n'a pas la capacité de connaître tous les métiers.**

- **L'architecte travaille à son insu et contre lui**

Nous l'avions vu, ci-dessus, l'un des architectes « possibles » qui émergent au cours des discussions entre les techniciens est celui, apparaissant être mal intentionné, car il effectue des modifications sans prévenir les techniciens concernés. Cet architecte « de mauvaise foi » n'a pas été directement discuté avec l'architecte, présent dans la réunion du collectif d'analyse. En revanche, la mauvaise foi, prêtée par Thomas a pu, elle, être mise en discussion de manière indirecte autour de difficultés de travail avec le service du design.

Dans la poursuite de la discussion engagée précédemment, sur la difficulté d'argumenter auprès des acteurs du projet la gravité d'un écart d'un demi millimètre, Thomas rapporte une expérience similaire qu'il a vécue lors du développement d'un projet antérieur, au cours duquel il a réussi à faire entendre le problème que représentait « un petit bombé ». Malgré la « réussite » de sa requête, il nuance (222) la qualité de ce succès :

222.	Thomas	Mais on a dû se battre aussi, mais on n'a pas eu d'erreur mais on a dû se battre quand même (<i>rit</i>) pour démontrer qu'il fallait zéro, quoi. Parce qu'ils nous avaient toujours fait un petit un petit bombé où... que l'on a refusé tout de suite, en fait. Mais, il faut être constamment derrière, quoi.
223.	Archi	Bien sûr, qu'en plus, ouais, enfin (<i>souffle</i>), le design tant que l'on ne lève pas la main ...
224.		Plusieurs approuvent
225.	Intervenante	Qu'est-ce que cela veut dire ça : « tant que l'on ne lève pas la main ? »
226.	Archi	cela veut dire que 5/10 ^e , si personne ne les voit, euh... /
227.	Collègue amont 2	/Ben oui, /
228.	Thomas	/Puis, ça ne se voit pas (<i>sourit</i>)/
229.	Archi	/ Ils peuvent revenir la semaine d'après avec 1 mm.
230.	Thomas	Si on ne flique pas à la num', si l'on ne regarde pas régulièrement, on le voit pas, tu vas sur la maquette (<i>geste de main qui glisse sur le lécheur</i>), tu ne le vois pas.
231.	Collègue amont 2	Ben, oui
232.	Thomas	Ils ont mis notre lécheur (<i>geste pour figurer la présence du lécheur</i>), mais on ne sait pas (<i>geste pour passer sous le lécheur</i>) qu'il y a qu'il y a 5/10 ^e à la maquette, on ne voit pas à l'œil, hein !
233.	Pierre	La maquette était à zéro, ma maquette était bien à zéro. Là, c'était vraiment le traitement plan de forme. (<i>silence 2 secondes</i>) 5/10 ^e , c'est c'est...
234.	Thomas	Non, mais ce que je veux dire, c'est que ce n'est pas évident à /Pierre non !/ piéger
235.	Archi	Non
236.	Pierre	Non, avec du galbe Y, en plus, <u>donc, tu le vois pas !</u>
237.	Thomas	T'as beau imposer, t'as beau imposer ta demande, quelque part c'est le jeu des sept erreurs à chaque num'. On ne peut pas jouer à ça ! On ne peut plus jouer à ça (<i>en se tournant vers l'écran mural</i>) avec V3P ! Et si à chaque fois il faut cliquer nos interdits techniques, parce que l'on donne quand même des billes, euh ils arrivent quand même à nous piéger, quelque part.

238.	Pierre	Je dirais que c'est encore plus important en V3P / Thomas oui, ah ben, oui, oui !/ parce que le planning étant encore plus court, il faut être encore plus vigilant / Thomas oui/ sur les données d'entrée et bien les vérifier
239.	Thomas	Oui, mais alors, lesquels ? (<i>rit</i>)
240.	Pierre	Et avec moins de monde
241.	Thomas	Oui, oui, oui, je suis d'accord
242.	Archi	Ça, c'est difficile parce que ce que tu dis c'est que qu'il faudrait faire confiance/ Thomas ben oui mais... / absolue au design mais c'est pas que de la mauvaise foi, en fait / Thomas ah non, mais c'est pas ça que je dis, hein !/ Mais non, ce que je veux dire c'est que du coup, l'erreur elle peut se glisser, / Thomas oui/ déjà, en plus on ne bosse pas avec les mêmes softs, 5/10 ^e / Thomas , je sais bien (<i>acquiesce positivement</i>)/. J'ai envie de te dire, dans une conversion de num', ça peut presque arriver.
243.	Thomas	Sauf que, cela devient récurrent quand même ces ces (<i>en pointant vers Pierre</i>) discussions autour des lêcheurs/ Architecte hmh/ ça commence à être récurrent, quoi !/
244.	Intervenante	Ils ne travaillent avec les mêmes logiciels, c'est ça ? C'est ça ?
245.	Pierre	Non, le plan de forme, non
246.	Archi	Nous, on travaille avec Catia, c'est pas assez précis pour eux.

Thomas termine son énoncé, en 222, en assertant qu'il est nécessaire d'« être constamment derrière » afin de se prémunir contre des modifications inattendues. En 223, c'est l'architecte qui ouvre un échange sur dix tours de parole (jusqu'en 232) autour de l'invisibilité de ces petites modifications. Thomas participe activement à cet échange. En 233, Pierre tente de faire une correction sur l'énoncé précédent de Thomas, ceci amène ce dernier à énoncer clairement, en 234, la réalité sous-jacente de ce qu'il tente d'illustrer « *ce n'est pas évident à piéger* »- dit-il. L'architecte et Pierre approuvent tous les deux la difficulté soulevée par Thomas. Et en 235, Thomas développe ses propres tentatives infructueuses de repérer ces petites modifications qui sont significatives pour la qualité des joints. Il termine son tour de parole en énonçant : « *ils arrivent quand même à nous piéger, quelque part* ». Alors qu'en 238, Pierre approuve en replaçant les dires de Thomas dans le contexte du nouveau planning de la conception de l'ingénierie qui rend ce minutieux travail de repérage encore plus difficile, l'architecte, lui, réfute les propos de Thomas en 242. L'énoncé de l'architecte explicite les conditions préparatoires de l'énoncé de Thomas (237) « *ils arrivent quand même à nous piéger, quelque part* ». Nous avons vu précédemment comment la situation de « piège », décrite par Thomas, se referme sur lui entre une nécessité intenable de repérer les modifications et une confiance, nécessaire dans le travail avec l'architecte, qui s'était trouvée trahie. Ici, l'architecte met en exergue ce que Thomas tient pour vrai en énonçant, en 237, « *ils arrivent quand même à nous piéger, quelque part* » : **il faudrait faire confiance absolue au design mais c'est que de la mauvaise foi**. Thomas approuve la première et semble réfuter la seconde « *ah non, mais c'est pas ça que je dis, hein !* ». Cette dernière apparaît ici indicible. L'architecte oppose, ensuite, aux hypothèses d'un designer de mauvaise foi et d'une

confiance absolue au design, celle de l'erreur de logiciel qui « *peut se glisser* », « *dans une conversion de num'* ». Il va, ainsi, dans le sens d'un caractère accidentel et involontaire de cette modification. Alors que Thomas acquiesce positivement face aux arguments de l'architecte (237), il s'oppose à lui dans le tour de parole suivant (243). Pour cela, il met en avant le caractère récurrent de ces modifications qui s'oppose au caractère accidentel d'un loupé qui « *peut presque arriver* », défendue par l'architecte. En tentant de discuter le loupé technique accidentel, porté par l'architecte, du fait de son caractère récurrent, Thomas, nous semble-t-il, argumente encore en faveur d'un trait volontaire des modifications qu'il peine à repérer. Néanmoins, dans la discussion avec l'architecte, se trouve instillée une troisième possibilité : le loupé, du fait de l'outil technique et donc, involontaire. Cette éventualité apporte une nuance à une situation de travail aux extrêmes, entre une confiance absolue dans les collègues et une confiance trahie, face à leur mauvaise foi. Il nous semble qu'elle apporte ici de la souplesse dans la situation vécue par Thomas comme « piégeante ».

Deux dernières remarques, concernant, d'une part, le caractère indicible et, de l'autre, le caractère contagieux / colonisateur, de certaines conditions préparatoires fictives, s'imposent ici.

Nous avons vu, ci-dessus, que Thomas avait réfuté, en 242, la condition préparatoire **il y a que de la mauvaise foi**, mise en exergue par l'architecte. Effectivement, Thomas n'avait pas dit ceci. Néanmoins, c'est ce que son énoncé « *ils arrivent quand même à nous piéger, quelque part* » (en 237), avait signifié pour l'architecte. Nous avons précédemment émis l'hypothèse d'une « construction » solitaire de Thomas autour de la situation vécue par lui comme « piégeante », dans un dialogue intérieur, qui se serait produit en lui, à la place d'un dialogue nécessaire avec autrui, autour de cette situation de travail problématique. En suivant Fernyhough (2004) et Arendt (2005, 2010) nous pouvons faire l'hypothèse que ce dialogue intérieur « tronqué », en manque de dialogue extériorisé, équilibré et réciproque, aurait conduit Thomas à déduire, en lui, la mauvaise foi de certains de ses collègues face à l'accumulation de situations de modifications techniques inattendues. Cette déduction, issue d'un double fond dialogal en manque d'altérité, n'est pas pensée, ni réalisée au plan intersubjectif. Elle est l'aboutissement d'un raisonnement logique silencieux. Exprimée sous la forme mobilisée par l'architecte « il y a que de la mauvaise foi », elle n'est pas reconnue par Thomas, elle lui est étrangère.

Mais, même méconnue par Thomas, elle n'est pas moins opérante au plan subjectif. Elle semble coloniser le dialogue intérieur de Thomas en servant de grille de lecture à des

situations de travail difficiles, incompréhensibles, qui ne font pas sens. Ici, dans le cas de Thomas, elle était sous-jacente dans une situation de travail où un « *architecte travaille dans [son] dos* » mais aussi, dans ce dernier cas où des designers « *arrivent quand même à [...] [le] piéger, quelque part* ».

- **L'architecture est sous-dimensionnée**

Dans les analyses de la réunion « mixte », nous avons relevé le fait que Thomas tenait pour vrai que le service architecture était « sous-dimensionné » pour faire face à la quantité de problèmes à traiter et que Pierre affirmait que « l'architecte a trois, quatre personnes en schéma quatre avec lui ». Ceci les a menés à argumenter en face des CUET (Chef d'UET) que l'architecte n'avait pas vu le problème par manque de temps.

Regardons, à présent, comment le point de vue que porte Thomas rencontre celui de l'architecte. C'est vers la 17^{ème} minute de la réunion, où il est question précédemment des demandes de modifications techniques tardives qui contribuent, entre autres, à ralentir le rythme de travail de l'architecture, qu'il saisit l'occasion pour questionner l'architecte à propos de la dimension de son équipe.

174.	Thomas	Et, toi, tu étais suffisamment dimensionné pour la voiture ?
175.	Archi	À ce moment-là, oui.
176.	Thomas	En hommes, oui
177.	Archi	Mais, par contre, dans ce qui était écrit dans le plan de charge de départ, non.
178.	Thomas	D'accord. Donc, c'est des demandes après coup.
179.	Archi	Moi, entre Consistency et la fin des RO j'ai eu un co-architecte entre guillemets
180.	Thomas	D'accord (<i>regarde Pierre</i>)
181.	Archi	Et, honnêtement, je pense que l'on aurait pas fait sans lui
182.	Intervenante	Hm
183.	Archi	Cela n'aurait pas marché. Mais toutes les zones, en fait sont, sont, peut être pas trop vous, vous, je sais pas. Si, ben si, il y a Benoît en fait qui est arrivé, je ne sais pas si c'était prévu.
184.	Pierre	Non, c'était pas prévu.
185.	Archi	On s'est tous retrouvé, au final, plutôt deux personnes qu'une.
186.	Pierre	Un schéma quatre supplémentaires pour Georges
187.	Archi	Mais dans toutes les zones, en fait
188.	Intervenante	Pour absorber la charge de travail, c'est cela ?
189.	Thomas	Oui
190.	Archi	Oui, oui
191.	Intervenante	Mais, comme tu disais il ne suffit pas de rajouter tout à l'heure tu disais ça : «il ne suffit pas de rajouter».
192.	archi	Ça peut marcher, mais cela demande aussi plus de temps pour se coordonner
193.	Intervenante	C'est ça !
194.	Archi	Ça marche, enfin, je pense que ça peut, ça aide quand même, ça aide à un certain... c'est-à-dire qu'au départ si tu es tout seul et que tu mets deux personnes, nous en plus on s'entendait vraiment bien, et on avait assez bien, clairement défini les deux sous-zones, bon, je pense que ça a pas trop mal marché. Mais, il y a un moment où cela ne marche plus quoi. C'est-à-dire que, il y a certains sujets où les chefs disaient grosso modo : « vous avez 50 Ki, vous ne devriez en avoir plus que dix. On multiplie par 5 les gens pendant deux semaines et ça marche ». Donc, ils oublient qu'il y a un moment où il faut que les gars apprennent et il y a tout le moment où il faut qu'ils arrivent à bosser

		ensemble en ayant chacun une seule FI. Donc, à chaque fois qu'ils changent un truc, il faut appeler l'autre pour lui dire « J'ai changé un truc ». Ils y se passent autant de temps qu'à résoudre les trucs tout seul, quoi.
195.	Intervenant	Beaucoup de temps de coordination
196.	Archi	Ouais

Suite à la question initiale de Thomas, l'architecte affirme qu'au moment où est arrivé le problème du joint B4, son équipe ne manquait pas d'effectifs mais, en revanche, il précise que c'est en cours de projet qu'un second architecte avait été nommé afin d'absorber la charge de travail qu'il n'arrivait plus à assumer seul. En 192, l'intervenante rapatrie dans l'échange un énoncé de l'architecte, précédemment réalisé, qui semblait porter l'idée d'une insuffisance d'une telle nomination tardive. Cela ouvre, pour l'architecte, une occasion de donner à voir la nature de cette insuffisance, en 194, « *il y a un moment où il faut que les gars apprennent et il y a tout le moment où il faut qu'ils arrivent à bosser ensemble* ». Ainsi, ce n'est pas tant la sous-dimension, c'est-à-dire, la taille insuffisante de l'équipe d'architecture, que Thomas tenait pour vraie que, que le manque de temps de coordination nécessaire que l'architecte met, ici, en avant. Il semble, ainsi, réfuter ce que Thomas tenait pour vrai, c'est-à-dire que l'architecture était en manque d'effectif suffisant.

- **L'architecte a trois, quatre personnes en schéma quatre avec lui**

Pierre avait aussi défendu l'idée d'un manque de temps de l'architecte qu'il avait argumenté précédemment par le fait que « **l'architecte a trois, quatre personnes en schéma quatre avec lui** ». Nous verrons, ci-dessous, comment cette affirmation se trouve ne pas recouvrir la réalité de travail de l'architecte.

Nous nous référons à un extrait de la réunion qui se situe autour de la 29^e minute. Précédemment, la discussion porte sur l'évaluation que font les professionnels de la politique de l'entreprise de « faire plus vite avec moins de monde ». Les uns avancent le point de vue qu'au final l'entreprise ne ferait pas d'économies car restreindre les embauches en début de projet amène à une accumulation de problèmes non résolus qui, avant le transfert du projet véhicule à l'usine, doivent impérativement être pris en charge, au moyen d'embauches supplémentaires. D'autres, font valoir que le dernier « crédo » de la direction de l'ingénierie sur un « amont robuste », c'est-à-dire, des conceptions anticipées assez poussées, se trouverait remis en question par la réalité d'un amont « pas si robuste que cela » ou bien, le cas échéant, par les modifications très tardives, demandées par service design et par des services techniques qui ont pour conséquences de déstabiliser le processus de développement des

projets. Ceci amène Pierre à engager un échange avec l'architecte sur le nombre de personnes dont était constituée son équipe.

286.	Pierre	T'avais combien de personnes là, qui travaillaient avec toi avant le, enfin entre le Completion et le TGA?
287.	Archi	Jusqu'à six (<i>silence 4 secondes</i>). Six sans moi, hein ! Mais j'avais, je faisais//
288.	Pierre	Quatre schéma4, quatre, cinq ?
289.	Archi	Je faisais LFF aussi. J'avais LFF du coup, j'avais un co-architecte qui était pas directement, on va dire, sous moi mais, enfin, si, l'idée c'était un peu ça quand même. Même si sur le périmètre technique il avait la même, enfin, moi je lui faisais vraiment confiance et c'est lui qui déroulait les trucs, on était sept dans l'équipe, quoi pour XFB et sans K. Parce que quand on a perdu la K, on était déjà bien avancé (<i>silence 6 secondes</i>). Non, enfin, moi, par contre, ben, ça dépend qui tu récupères, quoi mais moi, quand [prénom du co-architecte] est arrivé, il y avait quand même à peu près tous les projets, et techniquement, je pense qu'il (<i>rit</i>) maîtrise mieux que moi, donc on va dire que sur le périmètre technique, il y avait pas de problèmes, quoi.
290.	Pierre	Mais c'était un interne ?
291.	Archi	Oui.
292.	Pierre	C'est pas un schéma 4 ?
293.	archi	Ouais, en schéma 4, ça dépend, nous c'est assez stable, les mecs, on les retrouve de projets en projets. J'ai entendu que dans d'autres périmètres il y a eu des soucis et ou des mecs qui sont parfois pas très bons, mais honnêtement, moi, j'ai eu un ou deux problèmes mais j'en ai eu aussi en interne, avec des mecs qui étaient pas, on va dire, motivés ou qu'ils ne faisaient pas ce qu'on estime être comme la part de boulot qu'ils devraient faire mais j'ai plutôt eu des mecs qui étaient bons et motivés.

En 286, Pierre initie un échange en questionnant l'architecte sur le nombre de personnes qui composent son équipe. La réponse de l'architecte : « *Jusqu'à six [...]. Six sans moi.* » ne recouvre pas ce que Pierre tenait pour vrai lorsqu'il avançait l'idée que l'architecte travaillait dans une équipe de trois ou quatre personnes. L'architecte détaille, plus loin, un périmètre technique où il y avait, certes des personnels d'entreprises prestataires (« *des schémas 4* ») mais où « *il y avait pas de problèmes* » (289), mais des collègues « *bons et motivés* » (293), une situation « *super stable* » (297) et où « *quelques mercenaires [...] qui dépotent* » (304) ont été envoyés en urgence, pour venir à bout des problèmes qui avaient pris du retard. Ainsi, ce que Pierre tenait pour vrai à propos de la taille de l'équipe de l'architecte s'est trouvé réfuté par ce dernier.

On comprend, ainsi, que le problème, du point de vue de l'architecte, dans ce cas précis, n'est pas tant le manque de personnel, ni la qualité des compétences de celui-ci, mais plutôt, le temps de coordination nécessaire lorsque du personnel est rajouté en cours de projet.

- **L'architecte a un parti pris ou l'architecte ne reste pas neutre**

Voyons à présent comment la condition préparatoire de Thomas, **l'architecte ne reste pas neutre** ou **l'architecte a un parti pris**, s'est trouvée retouchée dans l'échange avec l'architecte.

L'extrait de transcription, ci-dessous, débute vers la 53^{ème} minute de la réunion. Précédemment, la discussion porte sur la nécessité pour les étancheurs d'avoir des dessins numériques, même non finalisés, sur certaines zones spécifiques, de la part de leurs collègues tôliers afin de pouvoir commencer à faire travailler leurs propres fournisseurs. Mais la production de ces dessins numériques partiels, que les professionnels appellent couramment les « partiels de tôlerie » ou « des partiels de num' », n'est pas prévue dans le planning général V3P. L'architecte précise l'impossibilité technique, pour lui, d'inclure ces numérisations anticipées de la tôlerie dans les fiches d'interfaces : « *nous on ne peut pas, dans une FI, définir ce que ce que va être la tôlerie, avant qu'ils ne dessinent le caisson* » (389). Pierre indique que ceci engendre, constamment, un retard dans la réalisation de leurs propres dessins numériques qui sont, de ce fait, fournis avec un retard de quinze jours après le prononcé du jalon. Thomas et Jean, le chargé d'affaires qui travaille avec lui, invoquent une manière de faire qu'ils pratiquent pour contourner cette difficulté : faire dessiner à leurs propres fournisseurs certaines zones critiques qu'ils transmettent ensuite à leur collègue tôlier qui les inclut dans le dessin de son caisson. Une sorte d'aller-retour « en gris », non visible dans l'organisation de travail officielle, qui leur permet de faire prendre en compte, dans les dessins numériques de la tôlerie, leurs propres contraintes techniques et inversement. L'intervenante questionne ainsi, en 410, l'architecte sur cette manière de faire « en direct » entre étanchéité et tôlerie.

410.	Intervenante	Qu'est-ce que tu penses, toi, [prénom architecte], de cette manière de faire come ça, en direct, avec la DE-VB ?
411.	Archi	Ben, moi, j'avais, je les ai laissé faire, aussi, hein ! Sur certaines parties je les ai laissé dialoguer//
412.	Pierre	//Mais, sur un planning V3P,
413.	Thomas	C'est obligatoire !
414.	Archi	Ah, oui, oui !
415.	Pierre	Ça marche pas !
416.	Intervenante	Ha !
417.	Jean	Qu'est-ce qui marche pas ?
418.	Thomas	Je dis que c'est obligatoire, après que ça marche, ça marche pas, ça dépend de la zone.
419.	Pierre	Mais c'est la seule façon, c'est comme ça que l'on a fait aussi / Thomas : c'est obligatoire/, mais en temps, quand même, sur le Completion, ça arrive trop tard ! Surtout que les num' DE-VB ne sont pas numérisées ici. Enfin, dans mon cas, elles étaient numérisées en schéma4. / Thomas : pareil !/ Des aller-retour, t'as quatre semaines pour numériser / Thomas : non mais c'est pas possible !
420.	Intervenante	<u>Donc, toi, pour faire converger tout le monde, tu as besoin des zones de moulages de la DE-VB</u>
421.	Archi	Oui, alors, moi, c'est vrai que sur ce truc là, je les laisse dialoguer en direct, parce que s'ils se connaissent métier à métier, moi, je suis juste là pour les écouter. Bon, honnêtement, à ce moment-là du projet, j'ai plein d'autres trucs à faire, s'ils y arrivent bien et qu'ils ne me remontent pas des soucis, enfin, après, dès qu'il y a eu des conflits, ça passe par l'archi. C'est un peu moi qui arbitre le truc, je pense. On parlait du B5, on n'a pas encore fini d'en parler, en fait. Ça a été un archi, un, comment dire, ça a été un conflit, enfin, entre guillemets conflit, mais qui est juste DICAP - étanchéité mais et il a fallu que nous l'on arbitre. Et aujourd'hui, la DICAP me reproche toujours d'avoir (<i>rit</i>)

		mis un point de fixation de B5 à un endroit où ça ne les arrange pas. Mais bon, c'est comme ça !
422.	Intervenante	Pour la petite histoire, on était parti filmer le B5, et le B4 s'était tellement imposé que du coup, on a lancé l'analyse sur ça. Et tu dis qu'il y a un historique sur le B5 qui continue à cheminer de l'autre côté.
423.	Archi	Pour moi, c'est aussi intéressant parce qu'ils ont pas fini aujourd'hui. Sur le B5, en fait, on a mis une fixation à un endroit où la DICAP aurait préféré avoir un point de soudure qu'ils ont pas et, aujourd'hui, le caisson il sort (<i>rit</i>) et on est en train de remettre un renfort qui re-pète le moulage.
424.	Thomas	<i>(Rit et regarde Pierre) et t'es fier ?!</i>
425.	Intervenante	Oui, du coup, <u>ça revient, dans la cour étanchéité</u>
426.	Archi	Ben, un peu, oui. En quelque sorte.
427.	Intervenant	C'est bon pour Pierre, ça !
428.	Thomas	<u>Ouais, mais pour une fois, on a gagné ! Ils ont dit oui, c'est rare ! Bon, ils sont dans la merde mais...</u>
429.	Archi	Non, mais les inducteurs, sont multiples parce qu'il n'y a pas que cela dans la balance, il y a une histoire de découpe alignée en haut et en bas, où si on avait fait, enfin, moi j'avais proposé une découpe pas alignée parce qu'on y arrivait pas et ça a été complètement refusé par le design. A raison parce que c'est vrai que cela faisait moins beau, quoi ! Mais bon, ça, c'est un truc que l'on se traîne aussi parce que du coup quand on, enfin, dans les technologies qu'on a qu'on a choisies au départ du projet pour faire la voiture, faire cet alignement là, c'était compliqué, quoi. Et du coup, la DICAP était pas partie comme ça avec le nombre de renforts qui va bien, dans la bonne....., surtout, dans l'organisation de découpage des pièces, quoi,

Suite à la réponse de l'Architecte, en 411, un échange s'ouvre, de 412 à 419, entre Thomas et Pierre, le premier attestant que cette manière de faire est obligatoire, le second, qu'elle n'est pas efficace. Après la relance de l'intervenante, en 420, en direction de l'Architecte, celui-ci énonce le rôle générique de l'architecture en tant qu'arbitre en cas de désaccord entre métiers. Ce rôle, en l'absence de conflit, consiste à les laisser travailler de « métier-à-métier ». Afin de donner un exemple de conflit, l'Architecte rapatrie brièvement l'histoire du joint B5, récent désaccord entre tôlerie et étanchéité, au sujet d'un point de fixation utile pour l'étanchéité mais contraignant pour la tôlerie. Dans ce désaccord, l'architecte avait arbitré en faveur de l'étanchéité. Entre 422 et 427, on comprend que cet arbitrage, initialement favorable à l'étanchéité, a fini par se retourner contre le secteur technique puisque la modification apportée par la tôlerie, pour construire ce point de fixation, allait finalement impacter une zone de moulage de l'étanchéité. Cette dernière se trouvait contrainte, à son tour, de faire redessiner ce moulage au fournisseur. Alors que Pierre apparaît à l'issue de cet échange comme ayant vu ses actes se retourner contre lui, en 428, Thomas énonce : « *Ouais, mais pour une fois, on a gagné ! Ils ont dit oui, c'est rare ! Bon, ils sont dans la merde mais...* ». Pour lui, le trait significatif de cette anecdote professionnelle n'était pas tant la situation de l'« arroseur arrosé » dans laquelle Pierre s'était retrouvé mais le fait « rare » que l'étanchéité « gagne » en obtenant un « oui » dans cet arbitrage. Ici, nous semble-t-il, la condition préparatoire de Thomas d'**un architecte qui ne reste pas neutre**, se trouve contredite, indirectement, par le vécu rapporté d'une situation où l'architecte a soupesé les avantages, les

inconvenients et les contraintes techniques, au-delà d'un parti pris pour protéger le secteur de la tôlerie, en priorité. En 429, l'architecte énonce clairement l'une des contraintes techniques qui a pesé sur le problème du joint B5 : « *une histoire de découpe alignée en haut et en bas* », découpe alignée, imposée par le service design mais techniquement difficile à tenir au vue des technologies choisies au départ, pour ce projet de véhicule, et de l'organisation retenue en amont dans le secteur de la tôlerie.

- **Une situation commune intenable**

Cette difficulté de découpe des portes est, dans les cinq dernières minutes de cette première réunion entre le collectif étanchéité et l'architecte, questionnée par les techniciens, en lien avec l'organisation générale de l'ingénierie, V3P (Value up, Product, Process, Program).

430.	Pierre	La découpe de portes, elle a été figée quand ? Au Completion ? avant le Completion ?
431.	Archi	Ben, un peu avant, quoi !
432.	Pierre	Et là, que c'est pas normal dans V3P. Mais on ne pouvait pas avant mais une découpe de porte, elle devrait être figée au Consistency ! Mais on sait bien que c'est impossible. En théorie, en théorie, dans V3P la découpe de portes est figée avant le Consistency.
433.	Archi	Ouais mais tu peux pas figer une découpe de porte avant le Consistency, c'est ce que tu fais à la fin
434.	Pierre	C'est écrit dans V3P
435.	Archi	De toute façon, à chaque fois que le design bouge, tu es obligé de bouger, donc... Si les volumes bougent d'un millimètre,
436.	Pierre	Ça a été écrit comme ça dans V3P et ça marche pas !
437.	Archi	Ça, c'est impossible, hein !
438.	Intervenante	Ce que tu dis c'est qu'il y a quelque chose d'impossible qui est marqué dans V3P ?
439.	Pierre	A vérifier mais il me semble que. Et même, les feuillures des caissons figés au Syncro, elles sont pas figées ?!
440.	Archi	Ben, ça dépend trop du design pour écrire ça, quoi, c'est-à-dire, que si le projet accepte que le design bouge, cela aligne des point P, des millimètres, ben, ta feuillure, tu la rattrapes, c'est tout, hein !
441.	Thomas	Il faudra que le design s'adapte à V3P aussi, quoi ! C'était déjà le problème sur les précédents plannings.
442.	Archi	Je pense que ce sera toujours le problème.
443.	Thomas	Il faut que tout le monde joue le jeu, aussi parce que sinon, il y aura toujours un décalage et ce décalage, nous on le subit de plein fouet, quoi !
444.	Intervenant	Pour que le jeu soit joué, il faut peser fort, quoi, sinon,
445.	Intervenante	C'est peut-être V3P qu'il faut bouger ?
446.	Pierre	C'est pas moi qui l'ai dit, il faut aller à Boulogne !
447.	Thomas	On le dénonce à chaque fois et si tout le monde s'y met pas, on peut pas y arriver ! Et après, on peut pas livrer en même temps nos num' et les nums de la Dicap.

448.	Pierre	Cela a déjà été remonté, en DEV5, la DE-VB a compris le problème, mais aujourd'hui, elle ne sait pas le traiter. Dans V3P, il y a pas assez de place aujourd'hui.
449.	Thomas	Sauf que sur quelques pièces mais pas toutes, ça, c'est clair !

En 430, Pierre ouvre un nouvel échange en demandant à l'architecte une précision sur le moment, au cours du projet, où la découpe des portes a été validée. Dans cet échange (430-440), il apparaît que cette découpe des portes a été figée très tardivement, sur ce véhicule, par rapport à ce qui est prévu dans le planning général de l'ingénierie (430-431). En effet, la validation a eu lieu au jalon Completion au lieu du jalon précédent, nommé Consistency, comme le veut la prescription. Entre 432 et 433, Pierre et l'Architecte soulignent à deux voies le paradoxe d'une prescription : « *C'est là que c'est pas normal dans V3P* » (432), qui stipule que la découpe des portes soit arrêtée au jalon Consistency et qu'en même temps, « *c'est impossible* » (432). L'Architecte précise cette impossibilité en attestant : « *mais tu peux pas figer une découpe de porte avant le Consistency, c'est ce que tu fais à la fin* » (433). Pierre et l'Architecte confirment tous deux le caractère intenable de la situation : « *Ça a été écrit comme ça dans V3P et ça marche pas !* » (436) et « *Ça, c'est impossible, hein !* » (437).

En 437, c'est l'intervenante qui demande une clarification à propos de ce que les deux professionnels venaient d'attester comme étant inscrit dans l'organisation officielle mais paradoxalement impossible à faire, dans la pratique. Ceci conduit Pierre à apporter un autre exemple de cette impossibilité, organisée par la prescription : la validation des feuillures des caissons est censée être prononcée au jalon Syncro (en 439). En 440, l'Architecte confirme cette autre impossibilité en y faisant apparaître la complexité des arbitrages historiquement difficiles entre critères d'esthétique (service design), critères techniques (les métiers) et critères de délai (le projet) qui empêchent une validation aussi précoce de ce type de pièces.

En 441, Thomas suggère une piste qui réduirait ce problème : que le design « *s'adapte à V3P, aussi* », qu'il « *joue le jeu* » (443). L'architecte, lui, fait apparaître, dans son intervention défaitiste (442) « *Je pense que ce sera toujours le problème.* », le caractère générique mais dégradé du conflit de critères entre esthétique, technique et vitesse de la conception.

En 444, l'intervenant ouvre une possibilité, en soulignant l'importance du rapport de force à organiser afin que les règles du jeu soient respectées par tous ces acteurs. L'intervenante, elle, en ouvre une autre : une possible modification du planning V3P, au vu des impossibilités qui y semblent inscrites. Ceci amène Pierre à plaisanter en 446 : « *C'est pas moi qui l'ai dit, il faut aller à Boulogne !* », tant cette possibilité lui paraît difficile à envisager. En 447, Thomas

semble persister dans l'idée que ce serait au design de rentrer dans les rangs et il rajoute une impossibilité qui, elle, resterait une fois que cette première difficulté serait levée : « *Et après, on peut pas livrer en même temps nos num' et les nums de la Dicap.* ». En 448, Pierre rapatrie l'histoire de cette dernière difficulté, à savoir, la livraison simultanée des réalisations numériques de l'étanchéité et de la tôlerie. Elle a déjà été « traitée » au niveau des directions (étanchéité et tôlerie), sans qu'une réponse n'ait pu être apportée. A la fin de son tour de parole, Pierre énonce : « *Dans V3P, il n'y a pas assez de place aujourd'hui* ». En 449, Thomas nuance le caractère total et tranché du propos de Pierre en précisant que pour « *quelques pièces* » « la place » donnée par le planning général de l'ingénierie, serait suffisante, mais clairement, pas pour toutes.

Ces quelques tours de parole se déroulant en toute fin de réunion, nous paraissent notables à plusieurs niveaux. Tout d'abord, on y voit clairement apparaître, d'une part, des conflits de critères historiques de la conception automobile : esthétique, technique, délai. D'autre part, ces conflits génériques sont mis en lien, par les professionnels, avec les contraintes techniques de l'activité de conception de l'étanchéité : on ne peut pas livrer en même temps, nos numérisations et celle de la tôlerie. Les professionnels pointent à deux reprises des exemples de pièces de tôlerie (découpe de porte, feuillure de caisson), dont la validation est importante pour eux mais qui s'avère être impossible à obtenir au moment prescrit, du fait dialogue nécessaire entre esthétique et technique. Ici, ce ne sont plus des « coupables » qui ont été désignés, comme cela a souvent été le cas. À la place, les professionnels ont élaboré ce qui ne peut plus avoir lieu dans un planning entravant le travail de conception : un dialogue nécessaire entre technique et esthétique, dialogue pour lequel « *il n'y a pas assez de place aujourd'hui* ». Ainsi, les contraintes génériques ne font pas uniquement peser dans l'activité de travail et sur les dialogues, elles sont l'objet de ces dialogues et, donc, possible objet de pensée. Pour le dire autrement, le retard de livraison des pièces de joints à chaque jalon n'est plus vécue comme une fatalité mais est pensée comme la résultante d'une organisation du travail qui dysfonctionne.

Il nous semble que ce changement de registre : de conflit subi dans l'activité en dialogue autour de l'organisation du travail, n'aurait pas pu se faire sans l'émergence d'un espace de solitude pour chacun, au sens où nous l'avions défini précédemment : la possibilité de dialogue entre soi et un autre-soi. L'architecte a, d'abord, rejoint cet espace, qu'il a aussi contribué à façonner, en tant qu'autrui dont les techniciens de l'étanchéité devinaient parfois de loin les contraintes de l'activité. Puis, il est devenu un autre-soi, concerné, car affecté dans

sa propre activité par la numérisation des zones de moulages, et qui a pu dire le réel de ses contraintes, de ses possibilités, de ses impossibilités. De notre point de vue, cette mue de l'Architecte d'autrui en autre-soi, participant de l'espace de solitude, s'est structurée au fur et à mesure que les conditions préparatoires de Pierre et de Thomas ont pu être validées ou réfutées au fil des dialogues concrets et en sa présence.

Dans la Figure 21 ci-après, une synthèse des conditions préparatoires des interlocuteurs et de leur devenir, après la première réunion avec l'architecte, est proposée. Nous y ferons précéder par le signe « <> », les conditions préparatoires identifiées dans les analyses des extraits de l'autoconfrontation simple, de l'autoconfrontation croisée et de la réunion « mixte », qui se sont trouvées remises en discussion, au cours de la réunion avec l'architecte.

Conditions préparatoires des énoncés de	autoconfrontation simple	autoconfrontations croisées	"Réunion mixte"	1ère réunion avec l'architecte
Pierre	<ul style="list-style-type: none"> > La tôlerie n'avait pas conscience du problème <> L'architecte avait la capacité de voir le problème 	<ul style="list-style-type: none"> <> L'architecte a la capacité de se poser la question > L'architecte connaît bien l'automobile > L'étanchéité, c'est que des cas particuliers > si l'on descendait la ligne lécheur, il fallait redescendre le B4 > 1,8 mm est une valeur technique > insignifiante pour nombre de métiers dans l'entreprise mais importante pour l'étanchéité 	<ul style="list-style-type: none"> <> L'architecte a la capacité de connaître tous les métiers <> L'architecte a trois, quatre personnes en schéma quatre <> Les deux portes sont construites ensemble <> L'architecte n'a pas fait le débattement > Les architectes ne sont pas vigilants 	<ul style="list-style-type: none"> > L'architecte a la capacité de connaître tous les métiers (réfutée) > L'architecte avait la capacité de voir le problème (validée à condition de non précipitation) > L'architecte est capable de se poser la question (réfutée) > L'architecte a trois, quatre personnes, en schéma quatre (réfutée) > Les deux portes sont construites ensemble (réfutée) > L'architecte n'a pas fait le débattement (validée)
Thomas		<ul style="list-style-type: none"> > L'architecte est en capacité de ne pas toper le lancement des outillages du caisson > L'architecte ne respecte pas la procédure de validation par les métiers concernés > Si l'architecte connaissait les bases de l'automobile, il se serait posé la question > 1,8 mm est une valeur technique > insignifiante pour nombre de métiers dans l'entreprise mais importante pour l'étanchéité > Les tôliers pouvaient voir le problème > L'étanchéité, c'est que des cas particuliers 	<ul style="list-style-type: none"> <> L'architecte travaille à son insu et contre lui <> L'architecture est sous-dimensionnée <> L'architecte a un parti pris/ ne reste pas neutre <> L'architecte n'a pas fait le débattement 	<ul style="list-style-type: none"> > L'architecte travaille à son insu et contre lui (indirectement réfutée) > L'architecture est sous-dimensionnée (réfutée) > L'architecte a un parti pris/ ne reste pas neutre (indirectement réfutée) > L'architecte n'a pas fait le débattement (validée)
l'architecte		<ul style="list-style-type: none"> > Le joint est capable de s'adapter (rapporté par Pierre) 		
CUET 1			<ul style="list-style-type: none"> > L'architecte s'est posé la question <> L'architecte a la capacité de connaître tous les métiers 	<ul style="list-style-type: none"> > L'architecte a la capacité de connaître tous les métiers (réfutée)
GSFA Carole			<ul style="list-style-type: none"> <> L'architecte ne peut pas connaître tous les métiers 	<ul style="list-style-type: none"> > L'architecte ne peut pas connaître tous les métiers (validée)
GSFA Manon			<ul style="list-style-type: none"> <> L'architecte n'a pas eu le temps de travailler correctement 	<ul style="list-style-type: none"> > L'architecte n'a pas eu le temps de travailler correctement (validée)

Figure 21 : Synthèse des conditions préparatoires des énoncés et de leur réfutation/validation, suite à la première réunion avec l'architecte

On peut y observer un certain *mouvement d'assouplissement* des points de vue de Pierre et de Thomas, à propos de l'architecte. Le premier considérant initialement l'architecte comme étant omnipotent, le second, comme incompetent, voire, mal intentionné. Les analyses, conduites en présence et avec la participation active de l'architecte, font ainsi apparaître un architecte plus modéré, moins ballotté aux antipodes entre omnipotence, incompetence et malveillance. Les visions, d'une part, idéalisée d'une architecte digne d'une confiance aveugle ou omnipotent et d'autre part, celle, dégradée, d'un architecte incompetent ou traître, se sont trouvées, toutes deux, atténuées.

L'architecte aurait été capable de se poser la question mais, travaillant régulièrement dans la précipitation, ses capacités de détection s'en trouvent entamées. De plus, il s'avère être incapable de voir le problème car son rôle générique consiste à entendre les problèmes, déjà formulés par les techniciens des métiers. Également, ce que les deux techniciens imaginaient des contraintes qui pèsent sur l'activité de l'architecte (le manque d'effectif, la qualité insuffisante des compétences), ont pu se dire. Et, c'est le temps de coordination entre architectes, qui avaient été avancé comme étant plus critique que la taille de l'équipe d'architecture ainsi que la qualité des compétences de celle-ci. La connaissance que les deux techniciens avaient de l'activité de l'architecte, a donc été affinée.

Ici, le rapport des deux techniciens aux architectes en général, se trouve modifié. Et, dans le même temps, les évidences, les truismes, tenus pour vrais, ont été assouplies.

Thomas tenait pour vrai que seul un architecte connaissant bien l'automobile aurait pu se poser la question. A l'issue des analyses menées avec l'architecte, une autre condition avait été mise en avant : la précipitation dans laquelle travaillent les architectes. Le lien entre compétence et capacité de se poser la question devient, de ce fait, moins bijectif puisque la précipitation vient se rajouter en tant que condition, autre que la compétence.

Pierre, lui, tenait pour évident que si l'on redescendait la ligne lécheur, il fallait redescendre le B4. L'expérience, faite par Pierre, que ce qu'il considérait comme « *l'évidence-même* », ne l'était pas pour d'autres, a rompu en quelque sorte, un lien solidifié en lui, entre deux objets : la ligne lécheur et le B4. Là, où l'évidence lui évitait (ou l'empêchait) de penser, l'expérience faite du contraire, et les dialogues avec d'autres, ont ouvert la voie à une pensée affectée. Le lien entre ligne lécheur et B4, est certainement depuis lors moins « automatique ».

L'affaiblissement de ces truismes, de ces conditions préparatoires déductives, des deux techniciens, ont eu pour effet de frayer un chemin vers un possible espace de solitude où ils

recouvrent d'avantage de capacités à penser et à faire des expériences. Pour le dire avec d'autres mots, les liens solidifiés, voire rigides, en eux, entre des choses du monde, se trouvent désormais assouplis, car habités par les points de vue décalés, portés par autrui. En effet, c'est parce que les points de vue de Pierre et Thomas sont désormais habités, réaffectés, par le rapport que l'architecte entretient à l'égard de son propre travail, que leurs rapports respectifs au travail de l'architecte se trouvent modifiés.

Simultanément, à l'atténuation des conditions préparatoires déductives, la formation de conditions préparatoires inductives a été mise en évidence. Pierre et Thomas ont été deux à considérer que l'étanchéité est caractérisée par l'omniprésence de problèmes techniques particuliers. De même, ils tiennent tous les deux pour vrai, et ils l'ont partagé, que 1,8 mm est une grandeur insignifiante pour nombre de métiers dans l'entreprise mais, significative pour leur propre périmètre technique. Ces conditions préparatoires inductives, ouvrent ainsi la voie à la constitution d'objets de préoccupations partagés, communs et donc, vers une éventuelle action collective, politique au sens d'Arendt (2005).

8.3.4. Développement du rapport aux autres, à la situation et aux objets du travail, comme un signe de recul de l'isolement et de l'esseulement : d'un sujet subissant vers un sujet qui agit.

Dans ce qui suit, sera faite la démonstration de la manière dont le cadre d'analyse a contribué à développer la pensée dialogique des professionnels. Ci-dessus, nous avons pu observer un mouvement d'assouplissement des points de vue de Pierre et de Thomas à propos de l'architecte. Dans ce qui suit, seront données à voir les voies de réalisation concrètes de cet assouplissement. Pour ceci, seront analysées six séquences, chacune portant le signe d'un développement pour les professionnels, de leur rapport à autrui, à leur objet de travail ou, plus largement, à la situation.

La première réunion entre le collectif associés aux analyses et l'architecte avait donné lieu, entre autre, à un vif désaccord entre Pierre, l'architecte et le CTL (Central Technical Leader), d'un côté, et Thomas et Jean (le chargé d'affaires qui travaille avec Thomas), de l'autre. Thomas et Jean argumentaient en faveur d'une manière de faire bien particulière qui, de leur point de vue, leur avaient permis, par le passé, de minimiser l'impact de l'inexistence du temps dédié, dans le planning, à la réalisation numériques des zones de moulages. Ils avaient ainsi demandé aux numérisateurs du fournisseur étanchéité de numériser les parties manquantes de tôlerie, des surfaces d'appui, sans lesquelles le travail de numérisation de

l'étanchéité ne peut commencer. Ils proposaient, ensuite, ces surfaces d'appui à leur collègue de la tôlerie, qui, après vérification, les intégrait dans le caisson. Thomas avait alors soutenu le point de vue que c'était la seule manière qui leur permettait de s'en sortir. L'architecte, Pierre et le CTL, eux, argumentaient tour à tour que ce serait un mode de travail dégradé et, qu'en raison des particularités techniques de la tôlerie, les numérisateurs des pièces d'étanchéité ne pouvaient pas faire ce travail. Pour Pierre, cette façon de faire, n'était donc pas viable.

La seconde réunion avec l'architecte a d'abord eu pour objet de revenir sur ce différend¹⁰⁶. Thomas, empêché par un déplacement professionnel imprévu, n'a pas pu y participer. La discussion entre Jean, l'architecte, Pierre et le CTL (Central Technical Leader) les a d'abord amenés à clarifier les arguments et les contre-arguments de la nécessité ou de l'opposition à cette manière de faire. Les différences de points de vue, amenèrent, ainsi, l'architecte, sans pour autant qu'il ne tombe d'accord avec le point de vue de Thomas et de Jean, à formuler le problème de la manière suivante : « *la vraie difficulté c'est que les zones de moulages, c'est des zones de raccords pour tout le monde, même pour la DICAP, [...] du coup, c'est pas ce qu'ils commencent par faire, quoi. [...] Donc, comme ils le font à la fin et que c'est ce que l'on attend pour démarrer ...* ». L'intervenant invite alors Pierre à dire, à son tour, quelque chose de la difficulté ainsi exprimée.

135.	Intervenant	Qu'est-ce que tu en penses, Pierre, parce que cela fait plusieurs fois que l'on entend cela, comme un point dur qui arrive toujours à la fin, et, du coup, toujours trop tard, quoi, il faut courir pour ...
136.	CTL	Ouais, c'est sur les coulisses que tu as des points durs.
137.	Pierre	Ca reste un point dur et ça va le rester, hein !
138.	CTL	Ca reste un point
139.	Pierre	Il y a pas... aujourd'hui, j'ai pas la solution !
140.	CTL	Comme il dit [prénom Architecte], une feuillure c'est finie, le point Z, il est figé, c'est fini, donc, ton joint de porte, tu l'envoies, le coffre c'est pareil. Tout cela s'est figé mais c'est où c'est que t'as tous les nœuds, quoi !
141.	Pierre	Tout ce qui est coulisse, principalement les coulisses, <u>un joint B5</u> , <u>un joint B5</u> .

- **La possibilité d'un aveu désarmé qui ouvre la voie du dialogue**

Suite à la relance de l'intervenant, en 135, c'est le CTL (Central Technical Leader) qui pointe les pièces dites des coulisses comment étant les porteuses de ces « *points durs* » (136). Pierre, constate, désarmé « *Ça reste un point dur et ça va le rester, hein !* » et confirme, un tour de parole plus tard, « *Il y a pas... aujourd'hui, j'ai pas la solution !* ». On voit ici que la formulation du problème, énoncée par l'architecte, « *comme ils le font à la fin et que c'est ce*

que l'on attend pour démarrer », n'ouvre pas immédiatement pour Pierre de nouvelles perspectives sur cette difficulté ancienne. En revanche, l'aveu désarmé de Pierre : « aujourd'hui, j'ai pas la solution ! », engage, par la suite, l'architecte dans un mouvement dialogique où il cherchera à y voir plus clair, afin de chercher une solution au problème qui les met, lui et son collègue, en difficulté.

142.	Architecte	Combien de temps pour faire un moulage ? Pour faire un moulage il te faut combien de temps ?
143.	Jean	Pour faire la numérisation ...
144.	CTL	Il y a deux choses, si tu veux, il y a le fournisseur il fait d'abord la num' sur la, sur la / Jean : sur l'existant/ sur l'existant de la DEVB, mais en parallèle il se fait une num' process, si tu veux, de son moulage, pour voir si il est faisable derrière. Parce que, si tu veux, la num' que t'as sur la voiture n'est pas forcément la même num' derrière au niveau du process, au niveau du moule. Il y a des choses que tu fais pas de la même façon. Donc, il faut qu'il regarde ça aussi de son côté. Donc lui, il se fait deux num', le fournisseur.
145.	Architecte	Et le jour où vous recevez la tôlerie combien de temps il vous faut pour ... faire une num' ?
146.	Pierre	Il faut, il faut...
147.	Architecte	Après, moi je vois ça de mon côté, c'est à dire pour faire une d-lot, complète, cohérente.
148.	Pierre	Il faut bien 15 jours, trois semaines, s'ils mettent les forces qui vont bien
149.	CTL	Oui, deux semaines, s'ils mettent les forces qui vont bien
150.	Pierre	Il faut 15 jours, quoi
151.	CTL	Entre deux semaines, trois semaines, ouais.
152.	Intervenante	Et si il ne met pas les forces, c'est trois semaines ?
153.	CTL	Oh, c'est entre 2 et 3 semaines, ça dépend de la complexité.
154.	Architecte	C'est vraiment à réception des num's de la DICAP, il ne peut rien démarrer avant ? Rien du tout ?
155.	Pierre	Ah, il fait les profil, mais les profils, bon
156.	Architecte	Non mais, les profils, c'est pas les moulages !
157.	Jean	Ben, il monte les profils, après les profils il coupe à certains endroits et il dit : « ouais, je peux aller jusque là, après, qu'est-ce que vous me donner ? »
158.	Pierre	Et même les découpes, les découpes des profils sont liées à/ CTL : hm, hm, hm/
159.	Jean	Ah oui, oui, par rapport au moulage, par rapport à la tôlerie qui est en face, oui, oui !
160.	Architecte	Heu, deux semaines, c'est mort, quoi !

Dans l'échange initié par l'architecte (142-160), il cherchera à connaître précisément le temps nécessaire à la numérisation des zones de moulages (142, 145). Il y explore également l'éventualité que les fournisseurs étanchéité avancent sur une partie du travail, avant l'arrivée des numérisations de la tôlerie (154). Après une relative stabilisation de la réponse de Pierre et du CTL (Central Technical Leader) autour de deux, trois semaines pour le temps de

numérisation des zones de moulages (148, 149, 153) et de ce celle de Jean et de Pierre sur l'impossibilité de commencer ce travail de numérisation avant la réception des dessins numériques de la tôlerie (155, 157, 158, 159), c'est l'architecte lui-même qui apparaît désormais découragé « *Heu, deux semaines, c'est mort, quoi !* » (160). Néanmoins, ce découragement révèle, de notre point de vu, deux choses. Au plan subjectif, c'est la trace de son engagement réel, au côté de Pierre, dans le dialogue sur le problème posé. Et, au plan, conversationnel, cela signe l'émergence, en lui, d'une nouvelle perspective qui s'avère ici être impossible « *c'est mort* ». Ainsi, l'aveu de son collègue de ne pas détenir la solution, semble l'avoir lui-même engagé dans une activité de recherche de solution. La suite des échanges confirme cela.

161.	Pierre	Et un joint B5, quand/ Architecte : tiens, à la limite ce serait/ je dis 2 semaines, si tu prends un joint B5 ou un joint bi-injecté, c'est pas deux semaines, c'est plus
162.	CTL	Ça, c'est autre chose, les joints bi injectés c'est autre chose
163.	Pierre	Mais dans la FI et c'est pareil !
164.	Architecte	Ouais mais dans le B5 t'as pas tout, comment dire ? C'est pas que un grand moulage le joint B5 !
165.	Pierre	Si, c'est moulé !
166.	Architecte	Non mais, ok, c'est moulé, mais ce n'est pas ce que moi j'entends par moulage parce que le B5, tu as une FI, t'as des points d'ancrage, t'as une découpe...
167.	Pierre	Oui, mais tu ne peux pas numériser tant que t'as pas le caisson ! (<i>silence 3 secondes</i>). Tant que je n'ai pas le caisson, je ne peux rien faire au niveau du joint B5. Si ce n'est positionner les clips, positionner...
168.	Architecte	Ouais, enfin, le truc que tu fais en trois heures. (<i>silence 4 secondes</i>) Oui, parce qu'en fait ton joint, c'est un off set de la tôlerie, quoi ! C'est ça, hein ?
169.	Pierre	Quand V3P a été, oui, c'est ça, t'as des détourages spécifiques liés au débattement. Quand V3P a été décidé, il y a eu un oubli sur les num' étanchéité

Alors que Pierre argumente (en 161) sur le délai de numérisation des zones de moulages qui serait, de son point de vue, largement supérieur à deux semaines, pour certaines pièces, l'architecte, lui, semble engagé dans une activité de recherche d'une solution, il intervient au milieu du propos de Pierre en énonçant « *tiens, à la limite ce serait* ». Une autre possibilité semble ici s'être ouverte pour lui. Il ne la partagera pas à immédiatement car l'argumentation de Pierre, sur le délai nécessaire à la numérisation des « nœuds », l'emporte dans la discussion immédiate, qui cherche à préciser ce qu'est un moulage et ce qui ne l'est pas (135-139).

- **La pensée dialogique à l'œuvre dans l'espace de solitude**

Les tours de parole, 166-167, sont particulièrement remarquables puisqu'ils donnent à voir comment chacun des deux professionnels répond à l'autre en tant que sujet « unifié », tout en puisant dans son dialogue intérieur, où il se trouve être « dédouble ».

En 166, afin de contester l'argument apporté par Pierre « *si, c'est moulé !* » (165), l'architecte énonce d'abord « *mais ce n'est pas ce que moi j'entends par moulage* ». La mobilisation ici du pronom personnel « je », signe, à notre sens, la réalité d'un destinataire, d'un interlocuteur « autre » qui, comme nous l'avions vu avec Arendt (2005, 2010), nécessite un sujet « rassemblé ». En revanche, l'argument apporté ensuite, « *parce que le B5, tu as une FI, t'as des points d'ancrage, t'as une découpe* », porte le signe d'un sujet « dédoublé » où l'architecte s'adresse à soi comme à un autre, se parle, dans l'activité de travail en cours.

Du côté de Pierre, on observe le même mouvement « je-tu », en miroir. Il énonce, en 167, « *Oui, mais tu ne peux pas numériser tant que t'as pas le caisson !* ». Ici, nous avons la réalisation extériorisée d'un dialogue intérieur où Pierre qui, face à l'impossibilité de commencer la numérisation en l'absence des données tôlerie, s'adresse à lui-même, comme à un autre, en se tutoyant. Ensuite, après un silence de trois secondes, la forme de son énoncé change sans que le fond n'en soit modifié : « *Tant que je n'ai pas le caisson, je ne peux rien faire au niveau du joint B5.* ». Il s'adresse ici à l'architecte, en tant que sujet « unifié », en tant que « je ».

Ce jeu de mouvement entre un sujet unifié (qui s'adresse à autrui en tant que « je »), qui puise dans des dialogues intérieurs d'un sujet dédoublé (plongé dans son travail, qui se parle à soi, en se tutoyant), nous paraît d'une importance cruciale dans le fonctionnement propre de l'espace de solitude. Et ceci, parce que les tours de parole suivants, de Pierre et de l'architecte, portent le signe d'un développement de leur rapport à la situation.

Pour l'Architecte, cela se concrétise dans une nouvelle compréhension, pour lui, de ce qu'est une pièce de joint : « *Oui, parce qu'en fait ton joint, c'est un off set de la tôlerie, quoi ! C'est ça, hein ?* » (168). Il semble, ici, avoir rejoint la perspective, portée par Pierre, que la numérisation des joints ne peut commencer avant la réception des numérisations de la tôlerie. Ce nouveau point de vue, pour lui, avec le quel il semble être désormais d'accord, le fait voir la pièce de joint comme l'exact négatif de la surface de tôlerie. Sa compréhension, et en conséquence, son rapport aux pièces d'étanchéité, se trouve ici transformé. Pierre fait une

incise, dans son énoncé suivant, pour confirmer cette vision de l'architecte : « *oui, c'est ça, t'as des détournages spécifiques liés au débattement* » (169).

Du côté de Pierre, en 169, il énonce : « *Quand V3P a été, [...]. Quand V3P a été décidé, il y a eu un oubli sur les num' étanchéité* ». On voit ici un changement notable de registre. La difficulté vécue dans l'activité quotidienne : « *tu ne peux pas numériser tant que t'as pas le caisson !* » (167), devient oubli dans l'organisation du travail : « *Quand V3P a été décidé, il y a eu un oubli sur les num' étanchéité* ». D'abord empêtré dans les difficultés, vécues de la situation de travail concrète, Pierre semble ici s'en être extrait et avoir construit un point de vue sur les causes organisationnelles de cette difficulté de travail. Il n'est donc plus à la même place vis-à-vis de la situation - de sujet subissant une situation, il est en passe de devenir sujet potentiellement agissant sur la situation. Et ceci, parce qu'il a construit un lien entre un vécu professionnel difficile et un dysfonctionnement organisationnel, dont ce dernier serait la cause.

- **Une contrainte intériorisée, remise en discussion**

C'est cette potentialité d'action de Pierre que les deux intervenants vont tenter de soutenir dans l'extrait suivant et, ce, malgré la résistance de l'architecte.

170.	Intervenant	Je ne comprends pas, ça ! Quand V3P a été décidé, il y a eu un oubli ?
171.	Pierre	Il y a eu un loupé quelque part parce que on a besoin de, l'étanchéité a besoin d'un environnement DE-VB, pas uniquement DE-VB, d'ailleurs / Intervenante : il y en a d'autres ?/, parce que si on vient sur un PIP, on a besoin de PIP, on a besoin de ça pour numériser le joint. Ça, c'est passé à la trappe.
172.	CTL	Oui mais je pense qu'il n'y a pas que dans le secteur étanchéité, il y a d'autres secteurs, peut-être en sellerie et tout/
173.	Intervenante	/Mais qu'est-ce que cela veut dire, Pierre ? Cela veut dire qu'il faudrait que dans V3P, c'est deux, trois semaines nécessaires pour ... C'est cela que cela veut dire ?
174.	Architecte	C'est pas possible, ça, tu ne peux pas les rajouter à chaque jalon, ça fait deux, ça fait six semaines à la fin, quoi ! Tu ne peux pas demander ça, enfin, tu peux pas demander ça à l'entreprise pour... De toute façon, l'entreprise elle se positionnera en disant : « vous avez réussi à faire des bagnoles dans V3P sans que l'on vous file les 6 semaines de plus », tu peux pas, c'est pas possible, quoi ! Moi je vois plus en truc, pour moi, l'idée ce serait plus de désynchroniser sur certains trucs et puis de rattraper les morceaux après et de demander aux acteurs de/
175.	Pierre	/On vient quand même de rajouter onze semaines sur V3P pour un véhicule où le contrat n'est pas encore signé !
176.	Architecte	Oui, d'accord mais enfin
177.	Intervenant	Attends, juste pour parce que là vous allez vite pour moi. Mais tu dis l'entreprise vous dit : « vous avez réussi à faire des véhicules » oui, sauf que, quand même, on voit beaucoup de dérapages sur ce registre, on a réussi, mais à quel prix, jusqu'à quel point
178.	Architecte	Non mais moi, je vois plutôt/
179.	Intervenant	/Non mais ce que je veux dire c'est que l'argument l'entreprise peut dire, c'est bien / Architecte : mais bien sûr/, mais l'affaire c'est quel argument vous pouvez remonter

		pour que ça...
180.	Architecte	Non oui, je comprends bien, je dis pas que tout se passe bien, et que l'on a réussi à le faire et que l'on l'a fait dans de bonnes conditions.

Les deux intervenants tentent tour à tour de soutenir la nouvelle réalisation du problème, cette fois-ci, sous forme d'« oubli ». D'abord, du point de vue de sa compréhension plus générale (170), ensuite du point de vue des implications concrètes pour le planning V3P (173). La première demande conduit Pierre à expliciter, une fois de plus, la difficulté, elle se réalise cette fois-ci, dans son énoncé, en tant que « besoin » : « *on a besoin de, l'étanchéité a besoin d'un environnement DE-VB, [...]. Ça, c'est passé à la trappe.* » (171). Mais elle apparaît également plus partagée désormais puisque Pierre mobilise d'abord le pronom personnel indéfini « on » et, ensuite, c'est « l'étanchéité » qui est convoquée comme ayant besoin, et porteuse de la difficulté. De plus, le technicien fait, ici clairement, le lien entre la nécessité technique, le « besoin » et l'inexistence d'un espace reconnu, « *passé à la trappe* », dans le planning.

En revanche, l'interprétation de l'intervenante (173) de ce dernier énoncé de Pierre, tentant de déduire ses implications concrètes, provoque une vive opposition défensive de la part de l'Architecte (174). Elle est caractérisée par une tentative de l'Architecte de refermer cette nouvelle possibilité qui s'ouvrait devant Pierre. Au plan dialogique, elle réalise l'impossibilité, l'interdiction même, d'envisager cette nouvelle possibilité en réalisant à deux reprises « *c'est pas possible* » et à quatre reprises « *tu peux pas* » : « *C'est pas possible, ça, tu ne peux pas les rajouter à chaque jalon, ça fait deux, ça fait six semaines à la fin, quoi ! Tu ne peux pas demander ça, enfin, tu peux pas demander ça à l'entreprise pour... [...], tu peux pas, c'est pas possible, quoi !* » (174). La forme particulière de ces énoncés, la présence du pronom « tu », marque, à notre sens, la trace d'un dialogue intérieur antérieur que l'architecte mobilise, ici, en réponse à la nouvelle possibilité soulevée. L'argument, mobilisé par l'Architecte, pour appuyer cette impossibilité, cette interdiction, est un dialogue fictif anticipé avec « l'entreprise » : « *De toute façon, l'entreprise elle se positionnera en disant : « vous avez réussi à faire des bagnoles dans V3P sans que l'on vous file les 6 semaines de plus » [...]* ». Nous pensons que ce dialogue fictif, mobilisé ici, intériorisé par l'architecte en tant que contrainte interne, au sens d'Arendt (2005), est une construction antérieure, suite à des expériences répétées, elles, bien réelles, où l'Architecte s'est vu opposé des refus à ses demandes, avec l'argument d'avoir déjà été capable de faire sans. Cette contrainte interne paraît ainsi psychiquement économe, dans le sens où, elle empêche d'envisager quelque chose

de nouveau puisqu'on anticipe, du fait de cette contrainte interne, la réponse à la demande. Elle serait le propre d'un processus de refoulement.

C'est ici une condition préparatoire déductive qui a été mise en discussion par l'interprétation de l'intervenante en 173.

- **Une contrainte intériorisée distendue**

A la fin de son tour de parole, en 174, l'Architecte énonce la solution à laquelle il avait pensé, compatible avec cette contrainte interne : « *Moi je vois plus en truc, pour moi, l'idée ce serait plus de désynchroniser sur certains trucs et puis de rattraper les morceaux après et de demander aux acteurs de* ». Pierre s'oppose, en 175, aux arguments précédemment avancés par l'architecte, puisqu'il avait eu connaissance qu'onze semaines avaient été rajoutées au planning général pour un nouveau projet de véhicule. Peu convaincu par cet argument, l'Architecte le discutera plus tard. L'intervenant reprend, ici, la main et tente de faire peser dans la balance du raisonnement logique de l'architecte, de le réaffecter, par le lourd tribut, le « prix », que les professionnels payent en subissant la situation existante (177). L'architecte semble accepter d'envisager les choses ainsi : « *Non oui, je comprends bien, je dis pas que tout se passe bien, et que l'on a réussi à le faire et que l'on l'a fait dans de bonnes conditions.* » (178). La réalisation de « *Non, oui* », en début de cet énoncé, révèle la conflictualité à nouveau réintroduite, par intervenant, dans le raisonnement, mené par l'architecte. Le vécu, encore vivant en lui, de ces situations, où il a dû « faire sans » malgré un réel besoin, résonne avec la tentative de l'intervenant et semble distendre un peu la contrainte interne, comme nous le verrons plus tard.

Dans la suite immédiate de la réunion, l'intervenant régule en pointant la qualité insuffisante des arguments pour peser efficacement dans une solution favorable à l'étanchéité.

181.	Intervenant	Là, je ne suis pas sûr qu'on réussisse encore, je ne sais pas ce que vous en pensez, mais ça me semble un peu limite.
182.	Pierre	Tu prends un exemple sur BFB, il y a eu des moulages en retard, il a eu des moulages en retard et on a lancé les moules PU.
183.	Intervenante	Hm
184.	Intervenant	Hm
185.	Architecte	Oui mais
186.	Pierre	Tout cela, ça a un coût, c'est
187.	Architecte	Est-ce que la solution ce sera plus ça, moi je n'en sais rien.
188.	Pierre	Bah, heu, vis-à-vis d'(inaudible) on peut dire que oui sauf que au niveau process fournisseur, plus vite il démarre le moulage en VC IOD, plus vite il travaille sur son process de moulage. Parce que là, il a fait des moules PU et on est à la bourre,

		clairement on est à la bourre.
189.	Intervenante	Hm
190.	Intervenant	Ouais, c'est ça ! (<i>silence 8 secondes</i>) Il y a une vraie
191.	Architecte	Non je ne sais pas, moi je n'ai pas l'équation économique dans les mains, c'est-à-dire, je ne sais pas ce que valent six semaines d'ingénieries à rajouter pour faire les moulages. Je ne vais pas dire que ce n'est pas important mais ça reste quand même une pièce de la voiture qui fait son job, qui est importante dans la stratégie étanchéité, certes, ça reste des moulages, ce n'est pas une planche de bord, c'est pas... tu vois ? Eh euh, six semaines pour tout le monde ?
192.	Charles	<i>rit</i>
193.	Architecte	Non mais, tu vois ce que je veux dire ?
194.	Jean	(inaudible)
195.	CTL	Ce n'est pas forcément six semaines
196.	Pierre	Non, non, pas six semaine à chaque jalon, hein !
197.	CTL	Non, non, moi, je ne pense pas que ce soit à chaque jalon, juste avant le TGA
198.	Intervenante	Alors, ce serait à quel jalon ? Deux semaines à Completion ?
199.	CTL	Trois semaines au Completion.
200.	Intervenante	3 semaines à Completion ?
201.	Pierre	parce que définir, au Consistency, définir un moulage pile-poil, il n'y a pas d'intérêt !
202.	CTL	Cela n'a aucun intérêt, de toute façon, tu pêtes tout, tu refais tout.
203.	Intervenante	Donc, ce serait après Consistency ?
204.	Architecte	Au Completion ?
205.	CTL	Au Completion
206.	Architecte	Ben peut-être qu'au Completion, il faudra faire le tour des métiers, pour voir quels métiers, parce que moi je pense qu'il y en a d'autres, qui auraient besoin de cette semaine supplémentaire pour faire un jalon qui soit vraiment bien avant le TGA. Où l'on se dit « une, une et demie, deux », je ne sais pas, peut-être qu'il faudra affiner le truc, peut-être qu'aussi, on peut couper la poire en deux et se dire peut-être, il faut prévoir dans le planning que pendant cette semaine là, les fournisseurs ils mettent le paquet et on dessine les moulages en une semaine, je ne sais pas si c'est possible, parce que / Intervenant : Charles ?/ Il y a toujours cette idée là, de « si tu as 1000 KI, tu rajoutes 1000 personnes et en un jour tu as résolu les 1000 KI », bon, ça marche pas, quoi !

- **Un raisonnement implacable qui insiste et qui résonne au vécu subjectif propre**

Pierre tente d'apporter des arguments de la nécessité des semaines de numérisations des zones de moulages en évoquant « le retard » de livraison des moulages (182, 186), le lancement de moules non représentatifs (182, 188) et des « coûts » supplémentaires (186). Cette tentative de Pierre, d'argumenter par des dysfonctionnements propres au processus de conception et de livraison des pièces (coût, délai, validation), ne semble pas convaincre l'Architecte. En 191, il

intervient sur la base d'une équation implacable : est-ce que les moulages de l'étanchéité valent six semaines d'ingénierie ? L'architecte raisonne ici par comparaison avec une autre pièce automobile, la planche de bord, qui dans la démonstration faite par l'architecte, tiendrait mieux dans cette équation, face au nombre de semaines envisagées. De plus, rajouter six semaines dans le planning général, pour laisser le temps aux zones de moulages d'être dessinées, impliquerait que tous les autres métiers soient ainsi ralentis, dans une organisation de type synchrone, où tout le monde dessine en même temps et livre en même temps les numérisations. À la fin de son tour de parole, l'Architecte énonce alors : « *Eh euh, six semaines, pour tout le monde ?* ». Ceci conduit le CTL (Central Technical Leader) et Pierre à préciser que ce n'est pas six semaines (195), ni à chaque jalon (196). L'intervenante se saisit, alors, de ces précisions pour soutenir la poursuite de la recherche de l'espace nécessaire pour la numérisation des zones de moulages (198). Dans l'échange (199-205), entre le CTL (Central Technical Leader) et Pierre, cet espace est fixé au jalon Completion. L'Architecte se saisit à son tour de ce point d'ancrage et développe une proposition où « *une, une et demie, deux* » semaines apparaissent au côté d'une autre possibilité, celle envisagée et toujours soutenue par l'Architecte, de « *couper la poire en deux* », en demandant une semaine, avec la nécessité que les fournisseurs « *mettent le paquet et on dessine les moulages en une semaine* » (206). Mais alors que cette dernière solution paraissait avant comme la seule envisageable, du fait de la contrainte interne portée par l'Architecte, elle apparaît ici, *in fine*, comme discutable pour lui en lien avec l'importance du temps de coordination, qu'il avait déjà évoqué dans la première réunion : « *je ne sais pas si c'est possible, parce que [...] il y a toujours cette idée là, de « si tu as 1000 KI, tu rajoutes 1000 personnes et en un jour tu as résolu les 1000 KI », bon, ça marche pas, quoi !* ». On mesure, ici, comment ce qui paraissait interdit et impossible, devient dicible et envisageable, pour l'architecte, et, simultanément, la manière dont ce qui paraissait comme la seule possibilité, se trouve ébranlé. Ces transformations nous semblent liées aux arguments avancés par ses collègues mais, aussi, à la résonance éprouvée entre les dialogues concrets et les conflits vécus dans la propre activité de l'architecte.

- **La pensée dialogique à l'œuvre en face d'un autre**

Dans la suite de la réunion, Pierre finira par formuler une modification organisationnelle qui fait de la place pour le dessin des zones de moulages. Et c'est à la suite d'un échange avec un collègue de l'étanchéité, du service Amont, Charles, que cette formulation sera réalisée.

207.	Intervenant	Qu'est-ce que tu en penses, Charles de cela ?
208.	Charles	Qu'est-ce qui fait que l'on arrive pas à voir quelque chose de figé au Completion de la part de la tôlerie, pour que, enfin je ne sais pas? Parce que ça peut changer au TGA aussi ?
209.	Pierre	Non, non
210.	CTL	Toi, tu n'as rien dessiné tant que c'est pas figé.
211.	Architecte	Parce que chez Renault, ça marche toujours aussi, quand même (<i>ironique</i>) / Charles : (<i>rit</i>), non, non, j'ai bien compris !/
212.	Pierre	On s'autorise à tout changer.
213.	Charles	Parce que, entre le Completion et le TGA, parce que si on dit au Completion, il y a quelque chose de, entre guillemets, figé en termes de numérisations, ça ne laisse pas le temps pour avoir des moulages ?
214.	Nina	Oui, mais au Completion il y a aussi les moulages
215.	Charles	Ah, oui d'accord
216.	CTL	Tout doit arriver en même temps
217.	Charles/Nina	Tout doit arriver en même temps
218.	Pierre	Et normalement au Completion – TGA, c'est quatre semaines.
219.	Charles	C'est quatre semaines entre les deux, hein ? Ah oui, donc ça ne laisse pas beaucoup de temps pour/
220.	Intervenante	/Et il vous faudrait, à vous, six semaines ?
221.	CTL	Pas forcément six semaines, c'est X semaines après la num' figée de la DEVB.
222.	Pierre	Inaudible
223.	Charles	Ça a été construit pour que ça ne marche pas !
224.	Pierre	Non, là où il faut laisser du temps <u>c'est entre la RT num' tôlerie et la RTGFE.</u>
225.	Charles	<u>Ça a été construit pour que ça n'aille pas, en fait !</u>
226.	Intervenant	Qu'est-ce qui, j'ai pas... ?
227.	Intervenante	Oui, entre le Top?
228.	Pierre	Entre le top RC num et la RTGFE, c'est là qu'il faut laisser 15 jours ou trois semaines de plus. Ça ne décale pas après les jalons, enfin, ça touche pas aux jalons, laisser le temps de numérisations et là, il faut un léger décalage, chose qui va être très compliqué, hein, entre la///
229.	Architecte	// Non mais, il faut faire livrer la tôlerie avant. / Pierre : voilà, voilà !/Le problème c'est que, le problème c'est que cette semaine avant le jalon, le problème c'est que tout le monde va la croquer, quoi ! Et le jour où la tôlerie serait en retard, ils vont te livrer la tôlerie au jalon et tu seras bien coincé, quoi !//
230.	Pierre	//Il faudrait une RTGFE DEVB / CTL : Dans deux semaines / et une RTGFE, j'allais dire, étanchéité mais peut-être qu'il y a d'autres...

En 207, l'intervenant invite un autre collègue de Pierre à dire quelque chose des dialogues en cours. Charles, PCO (Pilote Composants Organiques) du service Amont, qui suit les échanges avec attention, questionne alors les raisons de l'impossibilité pointée, pour l'étanchéité, d'obtenir des dessins numériques de la tôlerie au jalon Completion : « *Qu'est-ce qui fait que*

l'on arrive pas à voir quelque chose de figé au Completion de la part de la tôlerie, pour que, enfin je ne sais pas? » (208). Ceci ouvre un échange (209-219) où Pierre, le CTL (Central Technical Leader), l'Architecte et Nina, une autre collègue PCO (Pilote Composants Organiques) du service de Charles, apportent des précisions sur cette impossibilité. En 219, Charles réalise une interprétation de la situation : « *Ah oui, donc ça ne laisse pas beaucoup de temps pour/* » et, en 223 : « *Ça a été construit pour que ça ne marche pas !* ». Ce dernier énoncé, qui réalise d'une autre manière ce que l'architecte avait formulé comme compréhension de la situation problématique : « *Donc, comme ils le font à la fin et que c'est ce que l'on attend pour démarrer ...* », conduit Pierre à reconstruire quelque chose qui « marche ». Ainsi, en 224, il énonce : « *Non, là où il faut laisser du temps c'est entre la RT num' tôlerie et la RTGFE.* ». Son énoncé, peu audible, car en partie recouvert par l'énoncé suivant de Charles, amène les deux intervenants à inviter Pierre à l'énoncer une seconde fois. Cette seconde énonciation, en 228, « *Entre le top RC num et la RTGFE, c'est là qu'il faut laisser 15 jours ou trois semaines de plus.* » vient, ainsi, recréer dans les mots et dans la pensée de Pierre, l'espace manquant, dans le planning général, pour la numérisation des zones de moulages.

Il nous semble qu'ici, l'intervention de ce collègue, qui ne subit pas directement, dans son activité propre, le dysfonctionnement débattu, joue un rôle d'interlocuteur « réunificateur », au sens d'Arendt (2005, 2010), pour Pierre. De plus, la faible connaissance, qu'a Charles du problème, amène Pierre à en clarifier les dimensions, pour son collègue, et, par là-même, pour lui même. Si, en 139, cette clarification paraissait impossible, Pierre disait alors ne pas avoir la solution, ici, elle opère pleinement. Et elle opère d'autant plus efficacement à cet instant que l'espace dialogique de solitude, ouvert précédemment par l'architecte en 142, a permis à Pierre d'examiner en détail, de soupeser avec précision, en présence de ses collègues, les difficultés, les nécessités et les contraintes qui pèsent sur sa propre activité. Cet examen dialogique a, ainsi, permis au LI (Leader Ingénierie) de se dédoubler, de démultiplier les points de vue sur le problème, notamment face aux résistances de l'architecte, afin de clarifier, *in fine*, sa propre perspective. Ainsi, c'est seulement après ce mouvement de « dédoublement », propice à ce qu'il retrouve de l'altérité intra-subjective, que la clarté, exigée par un interlocuteur autre, paraît possible. Et c'est aussi, à la suite de ce mouvement de dédoublement-réunification, que la solution a pu être esquissée.

- **La transformation du rapport de Thomas à l'architecte**

Thomas, n'ayant pas pu participer à cette deuxième réunion entre le collectif étanchéité et l'architecte, nous avons convenu, avec lui, de produire un montage vidéo qu'il visionnerait ensuite. Ce visionnage avait été lui-même enregistré en vidéo de manière à permettre une éventuelle poursuite de la controverse, engagée avec Pierre, autour de la manière de faire « en direct » avec le service de la tôlerie. Entretemps, il avait été également envisagé, avec Thomas, à ce qu'il invite un autre architecte, avec lequel il avait l'habitude de travailler, à rejoindre le dispositif d'analyse. À la toute fin de cet entretien, alors que nous nous apprêtions à arrêter la caméra, survient l'échange qui est retranscrit ci-dessous.

1.	Intervenante	Puis, tout l'intérêt que Thomas il ait eu le passage parce que...
2.	Thomas	Mais ça m'a fait vraiment chier parce que [prénom Architecte « de » Pierre], je trouve qu'il est bien, en plus ! Il raisonne un peu comme [Prénom et nom de « son » architecte], qui ne veut pas venir, mais ils ont à peu près la même mentalité.
3.	Intervenante	Il veut pas, <u>il ne veut pas, hein !</u>
4.	Thomas	<u>Par contre, c'est de la compétence, hein !</u> (<i>en pointant vers l'écran de l'ordinateur</i>)
5.	Intervenante	Il veut pas, il veut pas [Prénom Architecte « de » Thomas], vraiment ?
6.	Thomas	Eh, non ! Il est devenu chef d'UET, il est débordé, il a un planning pas possible.

En 1, l'intervenante conclut, suite aux commentaires faits par Thomas sur la réunion qui s'est tenue en son absence. Suit une intervention de Thomas (2) qui signale son embarras de ne pas avoir pu assister à cette réunion, d'autant plus qu'il semble considérer que l'Architecte, « *il est bien, en plus !* ». Thomas poursuit en explicitant son propos, il trouve des similitudes dans les manières de faire de « son » architecte et de celui « de » Pierre : « *Il raisonne un peu comme [Prénom et nom de « son » architecte], [...], mais ils ont à peu près la même mentalité* ». On mesure ici la transformation du rapport de Thomas à cet architecte. Alors qu'il apparaissait comme potentiellement peu compétent, voire malveillant, se manifeste ici un architecte qui « *est bien* ». La suite de l'échange donne des précisions sur la teneur de ce « bien ». En 3, l'intervenante, préoccupée par les perspectives compromises à ce qu'un second architecte rejoigne le dispositif, questionne Thomas sur l'échec des tentatives d'élargissement du cadre dialogique. Thomas, lui, poursuit dans l'enchaînement de son énoncé précédent et précise, en pointant vers l'écran de l'ordinateur, où l'image est à l'arrêt sur l'architecte en discussion avec ces collègues : « *Par contre, c'est de la compétence, hein !* ». Cet énoncé signe clairement, selon nous, une transformation du rapport de Thomas à cet architecte. Il tient désormais pour vrai que celui-ci est compétent. Au cours de développements précédents, nous concluions à un probable assouplissement des évidences tenues pour vraies par Pierre et

Thomas. Ce dernier apparaissait présupposer que seul un architecte compétent aurait pu se poser la question. Au cours des dialogues concrets, avec l'architecte, une autre condition avait été mise en exergue : l'absence de précipitation dans la réalisation du travail d'architecture, qui venait distendre un lien rigide entre compétence et le fait de se poser la question. Au vu de l'énoncé de Thomas « *par contre, il y a de la compétence, hein !* », nous pouvons donc avancer que ce lien ne relève plus d'une évidence pour Thomas. Et ceci, puisqu'il tient désormais pour vrai que l'architecte est compétent, alors même qu'il ne s'était pas posé la question, dans la situation de travail analysée.

- **Un CUET qui perd le fil : une condition préparatoire déductive dissoute, une étrangère pour le sujet**

Suite aux deux réunions en présence de l'architecte et de l'élaboration de Pierre au sujet du dysfonctionnement organisationnel, une nouvelle réunion, cette fois-ci, en présence de Pierre, de l'Architecte et des deux CUET a été organisée. La présence de Thomas, pourtant prévue, avait été rendue impossible du fait d'un déplacement urgent en usine. L'objectif de cette réunion était de mettre en discussion, avec le premier niveau hiérarchique, la solution imaginée par Pierre.

La réunion débute sur quatre minutes¹⁰⁷ où, Pierre, sur la base d'un support de présentation préparé à l'aide de son chargé d'affaires prestataire, explique au CUET présent (le second CUET allait rejoindre la réunion avec du retard), les nombreuses modifications faites à chaque jalon sur les zones de moulages. Il tente ainsi d'argumenter en faveur d'un temps nécessaire à la numérisation de ces zones avant le jalon Completion. Le CUET, interrompt alors Pierre, ayant du mal « *à suivre le fil de l'actualité entre ce que l'on a vu la dernière fois dans la vidéo, et, puis, ce que l'on entame ici* » (11). S'ouvre alors un échange, lors duquel l'intervenante revient sur l'organisation du dispositif ayant contribué à déplacer le problème vers la difficulté des zones de moulages. Pierre et l'architecte font également une tentative de relier la solution proposée avec le problème initial, tel que discuté dans la réunion précédente entre les LI (Leader Ingénierie) (Pierre et Thomas), les CUET (Chef d'UET) et les GSFA (Groupe Stratégie Fonction Amont). Ces tentatives échouent et amènent le CUET à signifier la persistance, pour lui, d'une déliaison entre les analyses antérieures et l'objet du débat proposé à l'ordre du jour de la présente réunion.

38	CUET Thomas	Et, du coup, ce n'est pas très clair pour moi. Mais bon !
39	Intervenant	Si, si, si, il faut éclaircir ça !
40	Intervenante	Oui, il faut éclaircir !
41	CUET	Il faudrait reprendre la vidéo pour reprendre les termes, parce que c'était clair quand on

	Thomas	avait exploité cette vidéo, dans la tête des gens qui étaient là, il y avait beaucoup de messages qui allait vers l'Architecture. Et du coup c'était pour ça qu'on voulait un moment donné, se remettre avec l'ensemble des acteurs pour comprendre
42	Intervenant	Sur le dernier point, entre FI, la discussions que vous aviez tout de suite avec Pierre, à propos des FI, toi, tu dis : « c'est un problème de FI... » Juste là, juste avant...
43	CUET Thomas	Oui ce que je dis c'est que pour numériser, il faut s'appuyer sur des fiches interface, avec un plan de forme, les deux doivent être mis à jour, et le fournisseur va numériser. Sauf que on sait très bien construire toutes les sections des profils et les zones de détails, où l'on vient faire des moulages des zones de moulage qui, elles, sont plus longues à numériser pour notre fournisseur et bien, on ne sait pas dessiner la fiche interface parce que ça découle de plein de détails, que seule la DEVB, la tôlerie est capable de fournir. Eux, ils partent en même temps que nous, la tôlerie/ Intervenante : Exactement !/ et donc ils n'ont pas encore numérisé ce qu'on attend pour commencer. Donc, forcément, il se passe trois ou quatre semaines pour avoir ces zones//
44	Pierre	//C'est un peu le problème qu'on a eu sur le B4 / CUET Thomas : voilà/, avec un plan de forme, analysé non OK
45	CUET Thomas	En tout cas, ce n'est pas comme ça que j'avais perçu le message. / Intervenant : comment tu l'avais perçu ?/ Et bien sûr le fait qu'il y avait eu un loupé Architecture. Moi j'avais retenu ça.
46	Pierre	Je ne serai pas aussi catégorique
47	CUET Thomas	(<i>petit rire</i>). Oui mais c'était plus catégorique à l'époque dans la vidéo / Pierre : j'ai besoin de mon PFD (<i>petits rires</i>)/ et c'est pour ça que on ne voulait pas dire les choses sans débattre réellement.
48	Pierre	Ce n'est pas qu'un problème Architecture. / CUET Thomas : et puis il y avait Thomas qui rajoutait effectivement au moment de TOP RO personnes regarde les num', on tope... etc etc... c'était. / simplifié, simplifié, c'est un raccourci !...
49	Architecte	Une fois que tu te dis que tout le monde est sous pression et qu'on peut faire des ratés, je pense que quand tu as dit ça tu l'as juste fait de se soulever la question du planning tendu et le fait que parfois on manque de ressources et que la boîte se met en sur-contrainte en se disant « on va réussir » et puis à la fin, on finit par mettre des gens en rustine pour que ça marche. Mais si on en resterait là, il n'y a pas de problème structurel. C'est juste un problème d'ajuster les ressources et de faire fonctionner tout le monde dans ce sens-là, dans le planning. Ça je pense que ce n'est pas forcément le plus gros défi. Quand on parle des moulages, parce que là on a un vrai problème de de planning en fait parce que le planning est pas écrit pour que ça fonctionne. / CUET Thomas : Oui, ce problème-là on le connaît /après, sur la ligne de lécheur, en effet je pense que, je ne me souviens pas exactement du déroulé pile des choses, mais en tout cas, je sais qu'en effet au moment où, je pense que ni moi, je pense que c'est vous qui l'avez plus vu, mais ni nous, ni la DICAP, ni les gens du design n'ont identifié le, le niveau de de de conséquences du truc et du coup on a laissé passer 3-4 semaines avant de reposer la question et de se dire, on va en en DDP5, de se dire « merde on est dans la merde ! » Et si on avait pris ces 3-4 semaines, on serait pas, avec les 3-4 semaines, on serait moins dans la merde
50	Pierre	Mais il n'y avait pas de Num joint parce qu'on attendait justement la Num DEVB. / Intervenant : voilà, c'est ça !/ c'est aussi ça. / Intervenant : c'est ça/ Et là on était dans l'urgence parce que l'on était après Completion. Et les coulisses, là, en vertes, sont arrivées plus de 15 jours après la RTGFE, parce qu'on avait fait une séance, on s'était quand même organisé, pour faire une séance de Ki avec tout le monde.

En 39 et 40, les deux intervenants soutiennent la nécessité d'éclaircissement de l'incompréhension du CUET (Chef d'UET). Ceci conduit ce dernier (en 41) à faire référence au montage vidéo, réalisé à partir de l'autoconfrontation croisée de Pierre et Thomas, et exploité dans la réunion précédente entre LI (Leader Ingénierie) , CUET et GSFA (Groupe Stratégie Fonction Amont) : « *parce que c'était clair quand on avait exploité la vidéo* ». Dans la suite de son tour de parole, il énonce ce qui était alors clair et qui paraissait, donc, avoir disparu depuis : « *dans la tête des gens qui étaient là, il y avait beaucoup de messages qui*

allaient vers l'architecture ». En 42, l'intervenant invite donc le CUET (Chef d'UET) à revenir sur la discussion précédemment engagée avec Pierre autour de la Fiche d'interface (FI) (32-37). Ceci conduit le CUET (en 43), à la fin du tour de parole, à énoncer le problème de la manière suivante : « *et donc, ils ont pas encore numérisé ce qu'on attend pour commencer* ». Ceci rejoint, à peu de choses près, la formulation du problème réalisée par l'Architecte à la deuxième réunion avec le collectif : « *Donc, comme ils le font à la fin et que c'est ce que l'on attend pour démarrer ...* ». En 44, Pierre se saisit de ceci et tente, une nouvelle fois, de refaire le lien entre le début de la réunion et le problème survenu sur le joint B4 : « *C'est un peu le problème qu'on a eu sur le B4 [...], avec un plan de forme, analysé non OK* ». Cette tentative de Pierre pousse alors le CUET à remettre en question le lien fait par Pierre : « *En tout cas, ce n'est pas comme ça que j'avais perçu le message.* ». Et, à la relance de l'intervenant, il reprend une formulation fréquemment mobilisée par Pierre pour qualifier le problème du joint B4, comme étant « un loupé » : « *Et, bien sûr, le fait qu'il y avait eu un loupé Architecture. Moi j'avais retenu ça* » (45). La convocation de cette formulation du problème par le CUET, conduit Pierre à prendre le contre-pied (en 46) : « *je ne serai pas aussi catégorique* ». En 47, toujours en faisant référence à l'extrait vidéo de l'autoconfrontation croisée, le CUET signifie à Pierre, en riant, le caractère catégorique de ses propos antérieurs : « *Oui mais c'était plus catégorique à l'époque dans la vidéo* ». Il rapporte également les propos de Thomas : « *et puis il y avait Thomas qui rajoutait effectivement " au moment de TOP RO personnes regarde les num', on tope... " etc. etc... c'était.* » (48). Visiblement, mal à l'aise devant ses anciens propos, mobilisés ici par le CUET, Pierre tente de s'en sortir par un trait humour (47) : « *j'ai besoin de mon PFD [Pilote Fonction Développement]* », signifiant que dire ceci, ce serait dégrader les bonnes relations professionnelles qu'il a avec l'Architecte. Il qualifie, en 48, les propos de Thomas, rapportés par le CUET de « simplifié » et de « raccourci ». Mais il donne aussi à voir un nouveau point de vue, qui l'habite désormais, sur ce qu'il avait pour habitude de nommer « un loupé » de l'Architecte : « *Ce n'est pas qu'un problème Architecture* » (48).

Ces quatre tours de parole (45-48), nous paraissent notables sur plusieurs plans.

Tout d'abord, ils réalisent la redécouverte, par Pierre, de ce qu'il tenait pour vrai trois mois et demi auparavant : que le problème du joint B4, était un loupé de l'architecte. Simultanément, c'est la difficulté du CUET à reconnaître, dans les dialogues du moment, ce que Pierre tenait pour vrai antérieurement, qui provoque cette redécouverte. Ce que Pierre considérait précédemment, de manière catégorique, pour reprendre la formulation du CUET, semble

s'être épaissi et complexifié au fil des analyses en présence de l'architecte. Le loupé, Pierre ne semble désormais plus l'attribuer de manière aussi directe à l'architecte puisqu'il considère que « *ce n'est pas qu'un problème Architecture* ». Si l'on suit Marková (2007/2003, p. 164, cité par Kostulski, 2011, p. 97), qui affirme que « penser c'est faire des détours », nous avons ici, dans les simplifications, les raccourcis et les catégorisations, dans lesquelles Pierre ne se reconnaît plus, une trace fiable de détours, de la pensée dialogique (Fernyhough, 2008) opérante, qui l'ont amené à ne plus tenir pour vrai que le problème du joint B4 est un loupé d'architecture. Nous avons, précédemment, fait la démonstration de la manière dont l'évidence pour lui que « si on redescendait la ligne lécheur, il fallait redescendre le B4 », s'était trouvée déstabilisée dans l'entretien en autoconfrontation croisée. Ici, nous avons la trace de la déconstruction du lien rigide, de l'évidence, entre la ligne lécheur et le joint B4 puisqu'il envisage, désormais, que le problème du joint B4 « *n'est pas qu'un problème d'architecture* ». Ainsi, les propos catégoriques, péremptoirs, fonctionnant par raccourcis, sous-tendant une réflexion « automatique » et déductive, semblent avoir cédé du terrain à une pensée complexifiée, affectée et habitée par le point de vue d'autrui. Délesté de ces conditions préparatoires fictives et déductives, des choses fausses qu'il tenait pour vraies, Pierre a pu, avec ses collègues et avec l'Architecte, entreprendre de s'attaquer à un problème d'organisation du travail et non plus à seulement à subir ce dysfonctionnement, ni à chercher à y détecter les maladroites individuelles d'autrui.

C'est d'ailleurs, en partie et sur un autre niveau, ce que le tour de parole suivant de l'architecte tente de distinguer. Il met en contraste, d'une part, « *juste un problème d'ajuster les ressources* » (49) et, de l'autre, un « *problème structurel* », « *un vrai problème de de planning, en fait, parce que le planning est pas écrit pour que ça fonctionne.* » (49). La première version du problème, énoncée ici par l'Architecte en tant que « juste un problème d'ajuster les ressources », repose en substance sur les points de vue qu'avaient soutenus Pierre et Thomas autour des conditions préparatoires « l'architecte a trois, quatre personnes en schéma quatre » et « l'architecture est sous-dimensionnée ». Mais c'est aussi cette vision-là du problème que le CUET avait gardée, n'ayant pas assisté aux analyses postérieures que le collectif et l'Architecte avaient menées ensemble. Analyses, qui avaient conduit Pierre, l'architecte et les collègues de l'étanchéité, à explorer les impasses auxquelles mène le fait de considérer le problème en tant qu'un problème d'ajustement des ressources. En quelque sorte, ils n'en étaient plus là. Ils avaient dépassé le problème « conjoncturel » pour s'attaquer au problème « structurel » que Charles avait qualifié de planning « *construit pour que ça ne*

marche pas » (223, 2^{ème} réunion entre collectif et architecte) et que l'architecte reprends ici « à la manière » de Charles : « *le planning est pas écrit pour que cela fonctionne* » (49).

L'étonnement du CUET, sa difficulté à « suivre le fil » a été l'occasion de mesurer l'écart entre une situation à laquelle il a assisté plus de trois mois auparavant, où Pierre voyait en la figure de l'architecte l'auteur d'un loupé et, puis, un engagement mutuel actuel, de Pierre avec l'Architecte, pour s'attaquer à un problème commun : le temps de numérisation des zones de moulages. L'écart entre les deux est d'ailleurs d'une telle ampleur que Pierre, lui-même, peine à se reconnaître dans le rapport à l'architecte et à la situation que ces anciens propos, rapportés par le CUET, lui renvoient au moment présent. Isolé à subir les conséquences d'un dysfonctionnement organisationnel, il avait trouvé, par le biais du dispositif dialogique, le chemin vers une action commune, politique, au sens d'Arendt (2005, 2010), avec l'architecte.

8.3.5. La solitude habitée à l'œuvre : un discours habité par autrui.

Au travers des analyses qui seront déployées, ci-dessous, sera faite la démonstration du caractère « peuplé » du discours de Pierre, lors du 4^{ème} CSL (Comité de Suivi Local) de l'expérimentation de l'ingénierie.

Les CSL (Comités de Suivi Locaux) de l'expérimentation étaient, nous l'avions précédemment explicité, des cadres dialogiques particuliers, à plusieurs niveaux. Pour rappel, ils réunissaient trois fois par an les professionnels de première ligne, participants aux analyses, la ligne hiérarchique jusqu'au niveau N+5, des représentants des OS (Organisations Syndicales) au niveau local et national, la médecine du travail, la Direction de l'Établissement du Technocentre, la direction Ressources Humaines France, commanditaire de l'expérimentation, et l'équipe du CNAM.

Le développement de trois registres dialogiques étaient visés lors de la tenue des ces CSL (Comités de Suivi Locaux). Un premier niveau de dialogue était centré sur les problèmes techniques, portés par les professionnels de bases, avec la ligne hiérarchique. Un deuxième niveau, toujours centré sur le problème technique, incluait, cette-fois ci, les représentants des OS (Organisations Syndicales). Un troisième registre dialogique, réunissant tous les participants, devait prendre pour objet le fonctionnement du dispositif, dans son ensemble.

Nous l'avions déjà souligné, pour les professionnels de première ligne, les autres participants aux CSL (Comités de Suivi Locaux) étaient des « discutants » particuliers. Les interventions de ces derniers ont permis de mettre à l'épreuve la solidité des arguments des techniciens, en l'occurrence, de Pierre, dans ce que nous allons développer plus loin. Ces arguments, suite

aux analyses réalisées dans les autres espaces dialogiques du dispositif, allaient donc pouvoir s'ancrer de manière plus solide dans des dialogues concrets antérieurs, à propos du problème technique. Et ceci, en référence à des arguments moins opérants, sous-tendus par des conditions préparatoires fictives. Ainsi, Pierre, désormais « habité » par les dialogues antérieurs avec ses autres-soi, allait prendre le risque d'avancer et d'argumenter un point de vue propre.

Nous allons, dans ce qui suit, prendre pour objet un extrait du 4^{ème} CSL (Comité de Suivi Local). Ce comité s'est tenu début mars 2015, un mois et demi après la réunion entre Pierre, l'Architecte, et les CUET (Chef d'UET), autour de la proposition de désynchronisation du jalon d'archivage des numérisations (la RTGFE) de l'étanchéité et de la tôlerie.

Pour rappel, afin de faire la démonstration de la solitude habitée de la prise de parole de Pierre, les analyses de l'extrait vont ainsi repérer :

- le point de vue, porté par Pierre, en identifiant l'apparition des pronoms personnels « je », « me », « moi » dans des énoncés de type assertif ainsi que dans la convocation des collègues, de l'équipe de travail, du secteur technique
- les arguments, déployés par Pierre, dans le but d'appuyer ce point de vue et leurs liens éventuels avec des dialogues antérieurs, réalisés dans le cadre du dispositif
- la marque du caractère « peuplé par autrui » des énoncés de Pierre (point de vue ou argument), dans l'apparition du pronom personnel indéfini « on », du pronom personnel du pluriel « nous » ainsi que dans la convocation des collègues, de l'équipe de travail, du secteur technique

L'extrait qui sera analysé, ci-dessous, est une transcription d'une prise de parole de Pierre une heure après le début du 4^{ème} comité de suivi. Ce comité allait avoir pour objet deux situations de travail, dont le « sujet » « V3P », analysées par le collectif étanchéité et travaillées en amont avec la ligne hiérarchique. L'intervenant explique, sur la base d'une slide projetée, les grands principes des jalons précédant celui du lancement des outillages, le jalon TGA. Avant la prise de parole de Pierre, un premier montage vidéo, sur la base des deux réunions avec l'architecte, est projeté. Il met en évidence la difficulté, partagée par l'architecte et l'étanchéité, autour des zones de moulages, les impossibilités techniques de l'architecte d'inclure ces zones dans les fiches d'interfaces et la solution organisationnelle esquissée par Pierre autour d'un temps de décalage entre l'archivage des numérisations de la tôlerie et celle de l'étanchéité. Un second montage vidéo, à partir de la réunion entre Pierre, l'architecte et les CUET (Chef d'UET) devait être projeté, afin d'introduire une formalisation de ce décalage

d'archivage entre la tôlerie et l'étanchéité, élaborée par Pierre et le collectif d'abord à destination des CUET (Chef d'UET). Ce second montage n'a pas pu être projeté pour des raisons techniques, liées à l'installation vidéo de la salle de réunion. L'intervenant propose alors de « discuter » en direct. L'intervenante invite alors Pierre de redire à sa manière le fonctionnement, tel que prévu par le planning général V3P. Pierre a une première prise de parole d'une minute. Il y décrit le Top RC Num comme étant le point de départ d'un laps de temps de 4-5 semaines, pendant lequel tous les métiers numérisent en même temps, à partir de Fiches d'Interfaces (FI) mises à disposition et d'un plan de forme, mis à jour. Il précise qu'à la RTGFE (Revue Technique des Groupes Fonctions Élémentaires) tous les métiers et tous les fournisseurs archivent les numérisations. Après la RTGFE, s'ouvre une période de trois semaines durant laquelle l'architecture, les métiers et les prestations font une revue de problèmes techniques (appelés les KI) à régler, avant que le jalon ne soit prononcé. L'intervenante invite alors Pierre à exposer le V3P, en pratique, c'est-à-dire, avec un plan de forme, qui n'est pas toujours mis à jour au Top RC Num.

- **Prise de parole 1 (PP1) : Pierre au cours du 4^{ème} comité**

1 Donc là, les cas que j'ai eu sur BFB et XFA, y'avait un peu de retard sur le plan de forme, sur les RC
2 num', tout ça, tout a quand même convergé, donc on a été plutôt sur 4 à 3 semaines / **Intervenante** :
3 ici ? (*en pointant le grand écran de projection*)/de délai. / **Intervenante** Là et là ? (*en pointant le*
4 *grand écran de projection*)/ Oui, la partie supérieure. En délai, 3 à 4 semaines pour numériser, que
5 tous les métiers, que tous les métiers Renault puissent numériser et vali archiver les num' à la
6 RTGFE. / **Intervenante** : Voilà. Donc, comme archivage tardif / Donc, comme on l'a expliqué, enfin
7 comme on l'a vu dans les films auparavant, dans l'étanchéité, y'a des profils qui sont extrudés, donc
8 ça, c'est facile à numériser par rapport aux fiches d'interface. Mais n'ayant pas tous ces nœuds, tous
9 ces nœuds, je sais pas si on pourrait représenter les différents nœuds. /**Intervenante** : Les moulages ?/
10 Voilà. Tout ce qui est entouré en rouge là, c'est vraiment les jonctions qu'on doit faire entre les profils
11 pour assurer l'étanchéité. Aussi bien au niveau des j'allais parler des lots statiques et dynamiques,
12 mais ça va être compliqué. C'est tout ce qui est coulisse, lécheur, ce qui permet de faire l'étanchéité
13 de la partie sup' des portes. Et tout ce qui est étanchéité secondaire, toute la partie inférieure. Donc y'a
14 énormément de, y'a quand même des grosses zones de moulage qui ne sont pas définies. Nous, on a
15 pas les interfaces dans les fiches d'interfaces. Et là, on a besoin vraiment de la num' des caissons, des
16 panneaux extérieurs pour pouvoir, nous, numériser ces interfaces, entre les profils. Et là, tant qu'on,
17 nous, n'a pas ces num', comme on peut le voir, les num de caissons, on a pas la possibilité de livrer
18 les num' étanchéité à l'heure. Et sur BFB, le cas que l'on a eu, c'est qu'on a eu ces num' avec 15
19 jours, 3 semaines de retard. / **Intervenante** : Voilà. Du coup, on peut aussi peut-être dire que quand tu
20 n'as pas les données d'entrée, tu ne peux pas les donner à tes fournisseurs. / Le cas qu'on a eu, en
21 BFB, où là, on a eu quand même 15 jours, 3 semaines de retard sur les num', après, le Completion. Le
22 TGA, qui est ici voilà, le TGA était prononcé et on a dû quand même, nous, faire des mises à jour de
23 num' en fonction de tous les retours des problèmes, prestations, environnement et on a eu des Top RO
24 en retard. Top RO tardifs sur l'étanchéité qui a eu un impact sur les invest'. Y'a eu, on a dû toper des
25 moules proto, des outils de découpe proto. Et, bon, on a réussi à faire les véhicules checks, les VC,
26 sans difficulté, mais on, je dirais, qu'aujourd'hui encore, on paye ces retards puisque les outils de
27 découpe étant proto, ils sont arrivés avant PT 1 et c'est aussi pour ça que la semaine dernière j'étais
28 chez un fournisseur, parce qu'il y avait la mise au point des outils définitifs de découpe, qui étaient
29 PT1 et qui étaient non conformes. Donc on le paye à chaque jalon après ce retard. / **Intervenante** :
30 Voilà /On le paye en ressources, en temps passé, même chez le fournisseur, chez Renault. Mais, on le
31 paye très cher, je trouve, trop cher.

- **Énoncés réalisant le point de vue du technicien**

Les pronoms personnels « je », « me », « moi », apparaissent sous la forme « je » et « j' » à six reprises dans le discours de Pierre (1, 9, 11, 26, 27, 31).

(1) : « *le cas que j'ai eu sur BFB et XFA* »

(9) : « *je ne sais pas si on pourrait représenter* »

(11) : « *j'allais parler de lots statiques et dynamiques* »

(26) : « *je dirais, qu'aujourd'hui encore, on paye ces retards* »

(27) : « *j'étais chez le fournisseur* »

(31) : « *on le [le retard] paye très cher, je trouve, trop cher.* »

Deux des occurrences « *le cas que j'ai eu sur BFB et XFA* » (1) et « *j'étais chez le fournisseur* » (27) portent la marque de l'implication personnelle de Pierre dans la situation de travail qui sert sa démonstration. C'est, effectivement, sur son propre vécu professionnel dans les deux projets de véhicules, BFB et XFA, qu'il appuie son discours.

Deux autres occurrences « *je ne sais pas si on pourrait représenter* » (9) et « *j'allais parler de lots statiques et dynamiques* » (11) sont relatives à la situation d'énonciation, présente dans le CSL (Comité de Suivi Local). En 9, Pierre invite l'intervenante à projeter sur le grand écran une présentation des zones de moulages. En 11, c'est son langage professionnel, convoquant spontanément les formulations « *lots statiques et dynamiques* », pour désigner différents types de joints, qui lui paraît inapproprié, face à l'auditoire, peu familier de ces formulations.

Ces quatre occurrences du pronom personnel « je », ne portent donc pas directement la marque du point de vue que Pierre cherche à soutenir dans sa prise de parole. Elles sont, plutôt, le signe de son implication personnelle dans la situation de travail, prise comme exemple, ainsi que de ses interactions avec les autres participants du comité.

En revanche, les occurrences : « *je dirais, qu'aujourd'hui encore, on paye ces retards* » (26) et « *on le [le retard] paye très cher, je trouve, trop cher.* » (31), portent bien la marque du point de vue propre de Pierre, sur la situation de travail. Pierre donne à voir, ici, son avis sur la situation professionnelle : les retards coûtent trop cher. La mobilisation du pronom indéfini « on » est marqueur du caractère **habité** du point de vue de Pierre.

- **Énoncés réalisant les tentatives d'argumentation de Pierre**

Les arguments, présents dans le discours de Pierre, qui permettent de soutenir *in fine* son point de vue, apparaissent progressivement.

(14 -15) : « *Nous, on a pas les interfaces dans les fiches d'interfaces.* »

(15-16) : « *Et là, on a besoin vraiment de la num' des caissons, des panneaux extérieurs pour pouvoir, nous, numériser ces interfaces, entre les profils.* »

(16-18) : « *Et là, tant qu'on, nous, n'a pas ces num', comme on peut le voir, les num' de caissons, on a pas la possibilité de livrer les num' étanchéité à l'heure.* »

Ces retards, sont énoncés, en (16-18), en tant que manifestation d'une impossibilité, celle d'obtenir les dessins numériques des caissons : « *Et là, tant qu'on, nous, n'a pas ces num', comme on peut le voir, les num' de caissons, on a pas la possibilité de livrer les num' étanchéité à l'heure* ». Cette même impossibilité se manifestait ultérieurement sous des formes marquées par l'isolement de Pierre, alors qu'elle est réalisée ici sous une forme habitée par autrui. Nous avons noté, lors des analyses de la 2^{ème} réunion entre le collectif et l'architecte, que Pierre avait réalisé deux énoncés, dans le but de convaincre l'architecte de cette même impossibilité : « *tu ne peux pas numériser, tant que t'as pas le caisson* » et « *tant que je n'ai pas le caisson, je ne peux rien faire au niveau du joint B5* » (167). Nous avons alors souligné un mouvement « je-tu » entre ces deux énoncés. Le premier était la réalisation extériorisée d'un dialogue intérieur de Pierre, « dédoublé », mobilisant le « tu », pris dans son activité, où il se parle à soi, comme à un autre. Le second, s'adressait à l'architecte, en tant que « je » « rassemblé ». Dans ces deux énoncés, cette impossibilité de numériser en l'absence des dessins numériques du caisson de tôlerie, Pierre la dit, la pense et la porte en tant que « je » isolé :

« *tu ne peux pas numériser, tant que t'as pas le caisson* »

« *tant que je n'ai pas le caisson, je ne peux rien faire au niveau du joint B5* »

Cette impossibilité est réalisée, dans le 4^{ème} comité, sous une forme légèrement différente, au plan de la syntaxe :

(16-18) : « *Et là, tant qu'on, nous, n'a pas ces num', comme on peut le voir, les num' de caissons, on a pas la possibilité de livrer les num' étanchéité à l'heure.* »

Elle apparaît, ici, comme étant partagée et habitée par l'Architecte, par Thomas, par les autres collègues - le pronom indéfini « on » et le pronom personnel de la première personne du pluriel « nous », portent ici cette impossibilité. Ce n'est plus Pierre, isolé, qui ne peut plus numériser tant qu'il n'a pas la numérisation du caisson, c'est eux tous, « on » qui est empêché. Cette transformation du pronom personnel mobilisé - de « je », « tu » en « on » et « nous » -, paraît être le signe de la teneur désormais partagée, habitée de cette difficulté et, donc, la prise de parole de Pierre, qui la réalise et de sa pensée, qui l'appréhende.

Dans la démonstration, entreprise par Pierre, autour de la survenue des retards répétés, il réalise, en amont, un autre énoncé argumentatif : « *Et là, on a besoin vraiment de la num' des caissons, des panneaux extérieurs pour pouvoir, nous, numériser ces interfaces, entre les profils.* » (15-16). Nous avons pointé, dans des analyses antérieures, le moment précis où la difficulté, vécue dans l'activité de travail ordinaire, « *tu ne peux pas numériser tant que tu n'as pas la num' du caisson* » (2^{ème} réunion collectif-architecte, 167), devenait « oubli » de l'organisation du travail. Pierre avait alors explicité cet oubli, à la demande de l'intervenant, en précisant : « *on a besoin de, l'étanchéité a besoin d'un environnement DE-VB [...]* » (171). Nous avons, alors, souligné que la difficulté se réalisait, pour la première fois, dans la prise de parole, en tant que besoin. Et, dans ce même mouvement, la réalisation du pronom personnel indéfini « on » et la mobilisation de « *l'étanchéité* », en tant que porteuse de ce besoin, signalait la transformation du rapport de Pierre à cette difficulté qui apparaissait davantage partagée. Ici, en (15-16), Pierre mobilise à nouveau cette formulation de la difficulté en tant que besoin technique : « *[...] on a besoin vraiment de la num' des caissons, des panneaux extérieurs pour pouvoir, nous, numériser [...]* ». La reprise, presque à l'identique, de cette réalisation langagière de la difficulté en tant que « besoin », ainsi que la mobilisation du pronom personnel indéfini « on » et du pronom personnel « nous », en tant que porteurs de ce besoin, permettent de soutenir, encore une fois l'idée d'un caractère habité par autrui, des énoncés de Pierre. De plus, l'usage, ici, lui nouveau, de « *on a besoin vraiment de* » (15), au lieu de « *on a besoin de* » (2^{ème} réunion collectif-architecte, 171), témoigne, selon nous, de la trace que Pierre a gardé, en lui, de la résistance de l'architecte à se laisser persuader de ce besoin pour l'étanchéité d'obtenir les dessins numériques de la tôlerie pour commencer à numériser les pièces de joints. Il nous semble ici, que Pierre tient désormais pour vrai que ses interlocuteurs peuvent considérer que l'étanchéité n'a pas vraiment besoin du dessin de la tôlerie. Le discours de Pierre est, ainsi, également habité par les résistances de ses interlocuteurs, potentielles ou réelles.

Encore en amont, Pierre énonce un autre argument explicatif de la livraison tardive des numérisations de l'étanchéité : « *Nous, on a pas les interfaces dans les fiches d'interfaces.* » (14-15). Cet énoncé est, lui aussi, assertif, comme ceux analysés, ci-dessus, d'une nature « habitée par autrui » car réalisant le pronom personnel « nous ». Mais il nous paraît également significatif sur un autre plan. Par sa réalisation, Pierre décrit un état des choses du monde : l'étanchéité n'a pas les interfaces dans les fiches d'interfaces. Cette assertion est ancrée solidement dans les conditions préparatoires authentiques, discutées et confirmées avec et par l'Architecte. C'est bien l'Architecte qui avait affirmé l'impossibilité technique, pour lui, d'inclure dans les fiches d'interface les interfaces de la tôlerie : « *nous, on ne peut pas dans une FI définir ce que ce que va être la tôlerie, avant qu'ils ne dessinent le caisson.* » (1^{ère} réunion collectif-architecte, 389). Ici, le discours de Pierre est habité par les dialogues concrets, réalisés avec l'architecte. Ainsi, il n'a pas, ici, à se perdre dans des suppositions sur les raisons qui font que curieusement, les interfaces, dont l'étanchéité a besoin, ne sont pas fournies par les fiches d'interfaces, alors qu'elles seraient censées l'être. Il connaît la contrainte technique précise de l'architecture, qui organise cette impossibilité. Et cette contrainte, n'est ni le manque de temps, ni une mauvaise foi de l'architecte, ni un manque d'effectif, mais bien l'impossibilité pour l'architecte de dessiner et d'inclure ces zones dans les fiches d'interfaces avant que le service de tôlerie ne les dessine. Le manque de ces interfaces est ici une réalité que Pierre convoque en la qualité d'argument technique pour expliquer la survenue systématique au jalon de retards dans la livraison de leurs propres réalisations numériques.

Ci-dessus, a été faite la démonstration que nous pouvons soutenir l'idée que le discours du techniciens, réalisé au cours du 4^{ème} comité, pouvait être considéré comme étant la réalisation langagière de sa solitude habitée.

Plusieurs éléments concrets ont été mis en avant. D'abord, a été mis en évidence le caractère habité du point de vue réalisé. Ensuite, l'analyse des énoncés argumentatifs a mis en contraste des occurrences ultérieures d'énoncés argumentatifs, marqués par l'isolement, avec le caractère habité par autrui des arguments, mobilisés dans cette prise de parole.

Nous avons également noté le caractère habité par autrui de la difficulté technique, précédemment vécue comme subie. De ce fait, la prise de parole, qui la réalise ici, en porte la marque en même temps qu'elle réalise la pensée du technicien, qui l'appréhende. De même, la prise de parole de Pierre paraît, ici, habitée par les résistances, par les perspectives

conflituelles, de ses interlocuteurs antérieurs. De ce fait, elle est marquée par une certaine conflictualité.

Il a également été souligné le lien entre l'authenticité des conditions préparatoires étayant les énoncés argumentatifs de Pierre et le constat que la difficulté technique, d'abord subie, puis vécue, se trouvait ici convoquée à titre d'argument technique solide. Et c'est, nous semble-t-il, à cette condition, c'est-à-dire, lorsque la prise de parole est habitée et réalise des arguments technique solides, que le technicien peut recouvrir la capacité de réaffecter le dialogue social entre organisations syndicales et direction.

8.4. Le Comité de Suivi Local (CSL), un espace de dialogue propice à la réaffectation du dialogue social dans l'entreprise.

Les analyses de prises de paroles qui seront réalisées, ci-dessous, vont faire la démonstration de la manière dont le développement de la solitude habitée des professionnels peut se rejouer dans le dialogue social de l'entreprise, en le réaffectant. Ici, le processus de développement de la solitude habitée sera observé à *un niveau micro* en tant qu'*articulation entre la solitude habitée du discours du technicien et le remaniement concret du dialogue social in situ*. Ainsi, sera donné à voir en quoi la solitude habitée devient opérante du côté de la capacité des sujets à affecter les perspectives des autres et les leurs propres, en tant que sujets mais aussi, en tant que sujets au travail.

Pour ce faire, sera rapidement évoqué le contexte autour de ce 6^{ème} comité de suivi. Ensuite, seront rapportés les objets des dialogues et certaines prises de paroles qui ont précédés les extraits exploités. Les analyses donneront à voir comment la solitude habitée du technicien organise et permet une prise de parole en tant que sujet « rassemblé ». De même, seront mises en avant le remaniement potentiel de la prescription et de la manière de porter la voix des salariés, en tant que réalisation d'un développement du dialogue social, dans le cadre précis de ce comité de suivi.

8.4.1. Contexte du 6^{ème} Comité de Suivi Local.

Ce comité s'est tenu fin novembre 2016, deux ans après le début de l'expérimentation au Technocentre Renault et sept mois après le comité de suivi dont nous avons analysé un extrait ci-dessus. Dans le laps de temps, entre mars et novembre 2016, la ligne hiérarchique, niveau N+4 (Direction DE-VE (Direction des Équipements et Mécanismes)) et N+5 (DE-V (Direction Engineering Vehicle - Direction Ingénierie Véhicule)) avait été renouvelée. Avec

la disparition de la DE-VE (Direction des Équipements et Mécanismes), les deux UET, en charge de l'étanchéité, avaient rejoint la direction DE-VB (Direction Engineering Vehicle Body – Direction Ingénierie Caisse Véhicule), communément appelée, la tôlerie. Un nouveau directeur avait été nommé à la tête de cette dernière. Parmi les deux chefs de services, avec lesquels nous travaillions depuis un an, l'un a pris la responsabilité d'un service nouvellement créé au sein de la direction de la tôlerie : Service des ouvrants équipés (service que les deux UET étanchéité ont rejoint), l'autre, avait été appelé à exercer d'autres fonctions par ailleurs. Un nouveau CUET (Chef d'UET) de l'UET Développement (équipe de Pierre et Thomas) avait été nommé. La fonction RH (au niveau DE-V (Direction Engineering Vehicle - Direction Ingénierie Véhicule) et au niveau local) avait également été remaniée.

Le collectif d'analyse, associé à l'expérimentation, avait également évolué. Après deux départs en retraite courant 2014, c'est Nina, PCO (Pilote Composants Organiques) de l'UET Amont qui avait quitté son poste à l'été, suite à une mutation interne qu'elle avait demandée de longue date. Malgré cette mobilité professionnelle, elle allait continuer à assister à certaines réunions du collectif et aux CSL (Comités de Suivi Locaux) de l'expérimentation au titre de participante historique. Nathan, le jeune PCO (Pilote Composants Organiques), également de l'UET Amont, quittait l'entreprise à l'issue du 6^{ème} CSL (Comité de Suivi Local). L'architecte qui avait participé aux analyses « V3P » a dû interrompre sa présence dans la poursuite des analyses, pour cause d'un déplacement professionnel de plusieurs mois à l'étranger. Deux professionnels du secteur de la tôlerie et leur CUET (Chef d'UET) avaient rejoint le dispositif autour du problème V3P.

Dans le trimestre qui avait précédé la tenue de ce comité, le travail clinique avec les niveaux hiérarchiques (N+4 et N+5), avait ouvert une piste au plan du fonctionnement du dispositif. Il s'agissait d'une possible nomination d'un « correspondant » pour chaque problème technique analysé dans le dispositif. De manière concomitante, des tensions, des frottements, avec les deux premiers niveaux hiérarchiques, à propos des limites du cadre d'intervention et de la fonction du management de proximité, dans le suivi des problèmes techniques du dispositif, s'étaient produits.

8.4.2. Objets et dialogues, en amont des trois extraits analysés.

Ainsi, ce comité a été organisé autour de deux problèmes techniques : « V3P » (le temps de numérisation des zones de moulages) et le problème « SFS Custode » (la difficulté pour le PCO (Pilote Composants Organiques) d'obtenir des informations techniques précises de la

part des fournisseurs). Des nouveaux participants avaient rejoint ce comité pour la première fois : l'architecte, les deux professionnels de la tôlerie, leur CUET (Chef d'UET), et la fonction RH renouvelée.

En amont de l'extrait qui sera analysé, ci-dessous, le CSL (Comité de Suivi Local) s'est ouvert par un tour de table des nouveaux participants. Ensuite, une introduction a été faite par les intervenants du CNAM. Dans cette introduction, a été posée la question de la fonction du CNAM dans l'avancement du traitement des problèmes techniques. C'est à cette question que Pierre va apporter une réponse, dans sa prise de parole qui ouvre l'extrait qui sera analysé plus loin. Ensuite, le chef de service a également été invité à présenter les actualités de son service. S'en est suivi un visionnage d'un montage vidéo autour du problème V3P, reprenant des extraits de film d'activité, des entretiens en autoconfrontations simples et croisées, des réunions entre le collectif et l'architecte et de celle entre Pierre, l'architecte et les CUET (Chef d'UET), autour de la solution organisationnelle imaginée. Un premier temps de dialogue entre Pierre, l'architecte et les professionnels de la tôlerie a eu lieu, autour de la solution imaginée et présentée sur un nécessaire décalage entre la livraison des numérisations de la tôlerie et de l'étanchéité.

Ensuite, la ligne hiérarchique, puis les OS (Organisations Syndicales) ont rejoint les professionnels de première ligne autour d'un débat sur les possibilités concrètes, ouvertes par les dialogues réalisés, dans le cadre de l'expérimentation. Pierre y dit son point de vue : *« oui, à mon avis, ça a fait bouger les choses [...] ça a bougé, quand même, en six mois, ça a énormément bougé »*. Le CUET (Chef d'UET) Amont y énonce son sentiment final *« Et donc c'est... avec le recul, c'est ... on s'est simplement parlé, quoi. Et on s'est compris, c'est peut-être ça le... »*. Les intervenants réintroduisent de la conflictualité dans cette impression de s'être *« simplement parlé »*, en pointant, à partir de leur propre activité, une fonction consistant à *« peser fort pour que ça se passe [...] »*. Le Directeur de la DE-V (Direction Engineering Vehicle - Direction Ingénierie Véhicule) énonce alors pour la première fois, en s'appuyant sur l'exemple concret du problème V3P (Value up, Product, Process, Program) exposé et débattu précédemment, la fonction du dispositif d'intervention en tant qu'un *« hors cadre »* du fonctionnement quotidien dans l'entreprise :

[...] on a dû inventer la solution finalement, c'est d'inventer une fiche d'interface 3D, c'est-à-dire, inventer quelque chose de nouveau. C'est être sorti du cadre, la solution, elle est hors du cadre. Parce que les fiches d'interfaces décrivent des interfaces, en général, relativement simples qu'on peut décrire avec des sections de manière géométrique. Et là, la fiche d'interface, finalement, c'est un truc 3D. C'est du 3D, c'est complexe, c'est une

forme complexe et, finalement, il faut inventer la vie qui va avec pour faire fonctionner quelque chose qui est pas, j'allais dire, qui est pas du tout classique, quoi.

Dans la suite du comité, l'équipe de recherche tente d'amener les participants à ouvrir un espace de dialogue, où le fonctionnement du dispositif, lui-même, est pris pour objet, notamment à partir de la question d'une nouvelle organisation du travail qui permettrait que ce cadre dialogique soit possible, à l'avenir, sans la présence des intervenants. Suit une prise de parole du chef de service qui pointe le premier, après un échange en situation avec le CUET (Chef d'UET), la question de l'émergence : « *l'émergence du problème, je sais pas si... si y avait pas eu le CNAM, si les équipes métier développement avaient pas été confrontés à présenter le problème, je sais pas comment il aurait émergé [...] il faut qu'on travaille effectivement sur l'émergence du problème [...]* ». Plusieurs autres interlocuteurs prennent la parole autour du cadre de fonctionnement habituel et de ce « hors cadre », créé par le dispositif. Ce « hors cadre » apparaît comme possible mais pas vraiment autorisé, pour certains. D'autres trouvent que le fonctionnement habituel de l'entreprise et celui, organisé par le dispositif d'intervention, ne sont pas si éloignés l'un de l'autre. Pierre tente à plusieurs reprises de prendre la parole, dans cette discussion. Il finit par le faire¹⁰⁸.

8.4.3. La solitude habitée à l'œuvre organise les possibilités d'un sujet « rassemblé ».

- **Prise de parole 2 (PP2)**

1 Moi, sur la question précise, si le Cnam nous a aidés, moi, l'expérimentation du Cnam
2 nous a aidés. Parce qu'on était dans une phase, là, l'équipe développement, dans une
3 phase d'industrialisation. Et le fait de dire : « on arrive, on a un problème V3P sur les
4 num' », où actuellement on n'a plus de développement mais de l'industrialisation, je
5 suis pas sûr qu'une unité avec deux LI et trois chargés d'affaire aurait pesé à remonter
6 les problèmes au niveau de la hiérarchie pour dire : « on modifie V3P ». Et vous, vous
7 étiez là, vous avez insisté, vous êtes pénibles [rire]. Mais moi, je pense que là, alors, le
8 sujet serait revenu plus tard puisque là, on va redémarrer des phases de
9 développement, de numérisation, là, le sujet serait revenu plus tard et aurait été
10 relancé. Mais là, pendant l'année et demie, si vous aviez pas été là, je pense que le sujet
11 n'aurait pas bougé.

- **Identification du point de vue porté par Pierre**

Notons d'abord le point de vue de Pierre, que nous repérons à la réalisation des pronoms personnels « moi », « m' », « je » et « j' ». Il apparaît dans sa prise de parole:

(1-2) : « *Moi, sur la question précise, si le CNAM nous a aidés, moi, l'expérimentation du CNAM nous a aidés.* »

(5-6) : « *je suis pas sûr qu'une unité avec deux LI et trois chargés d'affaires aurait pesé pour remonter les problèmes au niveau de la hiérarchie* »

(7, 10-11) : « *Mais moi, je pense que là [...] si vous n'aviez pas été là, je pense que le sujet n'aurait pas bougé.* ».

En 1-2, il énonce clairement que de son point de vue, la fonction du dispositif dialogique consistait en une « aide » pour les techniciens. En 5-6, cette « aide » apparaît en creux, en tant que soutien à une équipe peu nombreuse pour « peser » dans la situation de travail. En 7 et 10-11, cette aide se réalise, dans le point de vue, porté par Pierre, par son résultat tangible c'est-à-dire, par le fait que l'arbitrage problématique, l'inexistence de temps pour la numérisation des zones de moulages, ait « bougé » de manière favorable.

- **Identification des arguments avancés par Pierre**

Examinons à présent en détails les arguments avancés par Pierre, afin d'étayer son point de vue. Ils sont réalisés en :

(2-3) : « *parce qu'on était dans une phase, là..., l'équipe de développement, dans une phase d'industrialisation* »

(6-7) : « *Et vous, vous étiez là, vous avez insisté, vous êtes pénibles [rire]* »

(7-10) : « *le sujet serait revenu plus tard puisque là, on va redémarrer des phases de développement, de numérisation, là, le sujet serait revenu plus tard et aurait été relancé.* »

En 2-3, Pierre argumente sur la difficulté conjoncturelle de l'équipe à peser seule dans la situation, sans le dispositif d'intervention. En effet, le problème de numérisations des zones de moulages est concrètement vécu par les techniciens pendant toute la phase de développement, où les pièces sont à l'état numérique et en train d'être dessinées. Le travail d'analyse ayant consisté à saisir ce problème et à tenter de construire les conditions de son déplacement, a eu lieu alors que le projet de Pierre était entré dans la phase suivante, dite d'industrialisation. C'est ce décalage de phases que Pierre pointe comme difficulté de l'équipe - que nous avons nommée ci-dessus conjoncturelle -, de peser seule dans la situation, sans le dispositif d'intervention.

En 6-7, l'argumentation de Pierre porte sur la particularité de l'action de l'équipe d'intervenants, en contrepoint des impossibilités du fonctionnement ordinaire de traitement des problèmes. La présence, l'insistance, jusqu'à être vécus comme « pénibles », ici,

certainement en référence aux frictions récentes entre le dispositif d'intervention et la ligne hiérarchique, sont apportées en tant que traits particuliers, utiles pour peser efficacement dans la situation.

En 7-10, Pierre argumente en faveur de son point de vue : « *Mais moi, je pense que là [...] si vous n'aviez pas été là, je pense que le sujet n'aurait pas bougé.* » (7, 10-11). Pour ce faire, il énonce qu'avec le redémarrage d'une nouvelle phase de développement, les problèmes liés au manque de temps de numérisation des zones de moulages, réapparaîtraient en l'état. Alors que, selon lui, l'expérimentation avait permis de modifier cet état des choses.

- **Examen du caractère « habité » du point de vue de Pierre**

Ci-dessous, nous examinerons le caractère « peuplé » du point de vue avancé par Pierre. Il s'avère porter la marque d'une altérité intra-subjective. En effet, en 1-2, Pierre mobilise par deux fois le pronom personnel du pluriel « nous », lorsqu'il évoque l'aide qu'a représenté, de son point de vue, le dispositif dialogique. De même, en 5-6, l'incapacité de porter le problème auprès de la ligne hiérarchique apparaît comme étant partagée, commune. Pierre ne se dit pas lui-même incapable, il convoque ses collègues « *une unité avec deux LI et trois chargés d'affaire* », en tant que porteurs de cette incapacité. En revanche, dans la réalisation de son énoncé (7, 10-11), nous ne trouvons pas de pronom personnel indéfini, ni de pronom personnel pluriel. Pierre paraît ici assumer seul son point de vue. En suivant Arendt (2005), nous interprétons cette solitude en tant que capacité, développée dans le cadre du dispositif dialogique, de risquer et d'assumer seul un point de vue en recouvrant une capacité, à la fois, de faire une expérience et de penser.

Par ailleurs, les trois énoncés qui réalisent le point de vue de Pierre :

(1-2) : « *moi, l'expérimentation du CNAM nous a aidés.* »

(5-6) : « *je suis pas sûr qu'une unité avec deux LI et trois chargés d'affaires aurait pesé pour remonter les problèmes au niveau de la hiérarchie* »

(7, 10-11) : « *Mais moi, je pense que là [...] si vous n'aviez pas été là, je pense que le sujet n'aurait pas bougé.* ».

vont **en s'individualisant**, en quelque sorte. En (1-2) et en (5-6), les collègues de Pierre habitent son point de vue, en apparaissant dans ses énoncés mêmes : « *nous* » et « *deux LI et trois chargés d'affaires* ». En (7, 10-11), Pierre assume seul son point de vue : « *Mais moi, je*

pense que là [...] je pense que le ». Nous pensons qu'il est d'autant plus capable de se risquer à l'assumer seul, qu'en son for intérieur, il est habité par les points de vue de ses collègues.

- **Examen du caractère « habité » des arguments de Pierre**

Les arguments avancés par Pierre réalisent par deux fois le pronom indéfini « *on* » (2-3, 7-10) et à une reprise « *l'équipe de développement* » (2-3). Ils paraissent ainsi porter la marque d'un caractère « peuplé ». Néanmoins, en comparaison avec les analyses que nous avons conduites précédemment de la prise de parole de Pierre au cours du 4^{ème} CSL (Comité de Suivi Local), ici, il nous est impossible de relier ses arguments à des dialogues concrets, ayant eu cours dans le cadre du dispositif clinique déployé. Toutefois, nous faisons le constat d'une élaboration personnelle originale que Pierre mobilise, dans son argumentation, autour des phases de développement/numérisation et de celle d'industrialisation. Cette capacité d'élaboration, est ici, pour nous, une marque du développement de la fonction psychologique du collectif en Pierre. Les points de vue de ses collègues, désormais intériorisés, contribuent à vivifier une pensée dialogique (Ferryhough, 2008) en l'amenant à entretenir une altérité intra-subjective, caractéristique de la solitude arendtienne (Arendt, 2005, 2010). Ainsi, capable d'être seul (Winnicott, 2015), Pierre pense sa situation professionnelle, avec les autres et à partir de catégories nouvelles : la phase de développement et la phase d'industrialisation. Il n'est plus seulement pris dans ces phases, il peut désormais les « penser-parler », pour reprendre les termes de François (2005, p. 24, cité par Kostulski, 2018, p. 364).

8.4.4. Une prescription liée aux difficultés du travail réel.

À la suite de Pierre, c'est le directeur de la DE-V (Direction Engineering Vehicle - Direction Ingénierie Véhicule) qui prend la parole. Dans l'extrait retranscrit, ci-dessous, nous allons procéder à partir de la méthodologie d'analyse, précédemment définie, pour les données cliniques se présentant sous la forme de transcriptions de prises de parole.

Tout d'abord, seront identifiés les énoncés portant **le point de vue** du directeur ainsi que ceux réalisant **la prescription**, c'est-à-dire, par la réalisation desquels le directeur envisage autrement ou enjoint une modification des règles du fonctionnement ordinaire de l'entreprise. Seront également identifiés **les arguments** ayant pour objectif d'appuyer les deux premiers types d'énoncés identifiés¹⁰⁹.

Ensuite, sera identifié **le marqueur du caractère réaffecté** des énoncés, réalisant le point de vue, la prescription et les arguments. Ce marqueur avait été défini comme la convocation par le directeur du dispositif d'intervention ou du problème « V3P ».

Enfin, sera identifié le **marqueur du caractère conflictuel** des énoncés, réalisant le point de vue, la prescription et les arguments. Ce marqueur avait été défini comme la convocation par le directeur de perspectives opposées ou contrastées.

- **Prise de parole 3 (PP3)**

1 Juste pour conclure et puis après, je vous donne la parole, si vous voulez, pour
2 aborder un autre sujet, mais je pense que c'est bien le principe de
3 l'expérimentation, c'est bien d'expérimenter, c'est-à-dire d'aller voir... de prendre
4 une approche nouvelle et de regarder autrement. Donc, quelque part, à la fois, c'est
5 un peu normal que ça soit plus difficile, mais aussi, ça apporte quelque chose et
6 c'est ça qu'il faut que nous on intègre ensuite dans nos pratiques et nos modes de
7 fonctionnement. C'est ça l'objectif, donc, c'est bien de définir un processus. Donc là,
8 maintenant, oui, c'est peut-être un peu long, on aurait peut-être pu faire un peu
9 plus vite, mais ça bon, ça c'est un autre sujet. L'idée c'est bien celle-là, l'idée c'est de
10 tirer... de tirer les enseignements pour intégrer ensuite dans nos propres modes de
11 fonctionnement comme le fait [Prénom Chef de service], par exemple, au niveau du
12 service, on met un dispositif de veille ou d'écoute qui permette de remonter les
13 problèmes et ensuite il faut définir la méthode qui permet de sortir du cadre quand
14 c'est nécessaire. Ou de dire : « bah, non, finalement y a qu'à appliquer le processus
15 et ça marche » parce que y a... là, on a un problème où le processus est en cause,
16 mais pour un problème comme ça y en a peut-être une dizaine d'autres où il suffit
17 d'appliquer les règles pour que ça fonctionne. Donc, c'est cet équilibre là qu'il faut
18 aussi trouver parce que... Mais je pense que d'un autre côté c'est aussi la... un peu
19 la faiblesse un peu structurelle de Renault, c'est justement de pas trop respecter les
20 processus, donc, je pense qu'il faut qu'on trouve bien cet équilibre en disant « il
21 faut les... des règles, il faut des modes de synchronisation des acteurs », finalement
22 c'est un peu ça, quand je dis « les règles », c'est « il faut synchroniser le travail
23 finalement », et puis quand ça marche pas, il faut qu'on comprenne et puis peut-
24 être qu'il faut changer le dispositif de synchronisation, dans certains cas. C'est
25 exactement ce qu'on a vu ici. Heureusement, y a... c'est cet équilibre, c'est pas
26 évident, mais je pense que l'intérêt de l'expérimentation c'est bien d'apporter des
27 approches nouvelles qui permettent de faire mieux fonctionner le système et que
28 les différents acteurs se retrouvent mieux dans un fonctionnement plus équilibré
29 et plus efficace. C'est un équilibre qui est pas évident, hein !

- **Identification du point de vue porté par le Directeur**

Le point de vue du directeur de la DE-V est énoncé en :

(2-4) : « *mais je pense que c'est bien le principe de l'expérimentation, c'est bien d'expérimenter, c'est-à-dire d'aller voir... de prendre une approche nouvelle et de regarder autrement.* »

(7-9) : « *Donc là, maintenant, oui, c'est peut-être un peu long, on aurait peut-être pu faire un peu plus vite, mais ça bon, ça c'est un autre sujet.* »

(18-20) : « *Mais je pense que [...] je pense qu'il faut qu'on trouve bien cet équilibre* »

25-26 : « *c'est cet équilibre, c'est pas évident* »

(26-29) : « *mais je pense que l'intérêt de l'expérimentation c'est bien d'apporter des approches nouvelles qui permettent de faire mieux fonctionner le système et que les différents acteurs se retrouvent mieux dans un fonctionnement plus équilibré et plus efficace.* »

29 : « *C'est un équilibre qui est pas évident, hein !* »

En (2-4), le directeur énonce son point de vue sur l'expérimentation en tant que façon nouvelle de regarder le fonctionnement de l'entreprise. En (26-29), il énonce une nouvelle fois l'utilité de l'expérimentation, de son point de vue, en tant que possible apport d'« approches » nouvelles. Ces deux énoncés convoquant nommément le dispositif dialogique, nous les considérons donc comme étant porteurs d'un caractère **réaffecté**.

En (18-20), il annonce clairement la nécessité, pour lui, de trouver un juste milieu, un équilibre, entre respect des règles et leur contournement, parfois utile. Porteur d'une double perspective : respect des règles et contournement des règles, nous qualifions ce point de vue de **conflictuel**. De plus, cet énoncé porte une double marque. D'abord, celle, signée par le pronom personnel « je », du point de vue porté par le directeur. Ensuite, la réalisation d'un commissif - « *il faut qu'on trouve* » - engage les interlocuteurs à agir dans le monde. Ici, de notre point de vue, la dimension impersonnelle, la prescription, l'organisation du travail, est visée. Nous avons néanmoins tranché pour qualifier cet énoncé de « point de vue », et non pas de « prescription », du fait de la réalisation du pronom personnel « je ». Comme nous le verrons, ci-dessous, dans le cas d'autres énoncés, relatifs à la dimension impersonnelle, ce pronom n'apparaît pas.

À la différence des énoncés précédents où le pronom personnel « je » est réalisé, signant ainsi l'énonciation du point de vue personnel du directeur, les énoncés (7-9), (25-26) et 29, nous paraissent être d'un genre légèrement différent.

D'abord, l'énoncé (7-9) porte, à notre sens, la marque d'un point de vue en cours d'élaboration, autour de la durée de prise en charge des problèmes techniques, dans le cadre du dispositif d'intervention. La forme même de l'énoncé : « *maintenant, oui, c'est peut-être un peu long [...], mais ça bon, [...]* », réalise à voix haute un dialogue intérieur en cours. Ce dialogue intérieur amène le directeur à considérer, d'un côté, que la durée de traitement est un peu longue et, de l'autre, à y opposer une autre perspective, sans que l'on ne sache exactement, ici, la teneur de celle-ci. De ce fait, nous pouvons identifier le **caractère**

conflictuel du point de vue du directeur qui peine à se réaliser en tant que sujet « rassemblé » et s'élabore à voix haute.

Quant aux énoncés (25-26) et 29, ils portent, à notre sens, la marque d'une élaboration en cours autour d'un fonctionnement organisationnel basé sur des règles, dont le directeur, comme toute la ligne hiérarchique, est garant du respect, et la nécessité, mise en exergue par l'expérimentation, de sortir du cadre de fonctionnement habituel. C'est donc en termes d'« équilibre pas évident », entre ces deux nécessités, qui paraissent ici contradictoires, que le directeur pense la situation. Nous pouvons ainsi considérer ces énoncés, réalisant le point de vue, comme porteurs du **marqueur conflictuel**, car mobilisant une double perspective sur un même objet. Probablement « dédoublé » entre ces deux nécessités, le point de vue peine ici à se réaliser en tant que « je » unifié mais chemine dans une solitude pensante, à voix haute.

- **Identification des énoncés réalisant la prescription**

Ci-dessous, sont repris les énoncés, qui, selon nous, réalisent une certaine *prescriptivité* par laquelle, *in situ*, le directeur envisage autrement et enjoint une modification, des règles ordinaires de fonctionnement de sa direction ou de l'entreprise.

(6-7) : « *c'est ça qu'il faut que nous on intègre ensuite dans nos pratiques et nos modes de fonctionnement. C'est ça l'objectif, donc, c'est bien de définir un processus.* »

(9-11) : « *L'idée c'est bien celle-là, l'idée c'est de tirer... de tirer les enseignements pour intégrer ensuite dans nos propres modes de fonctionnement* »

(13-15) : « *ensuite il faut définir la méthode qui permet de sortir du cadre quand c'est nécessaire. Ou de dire : « bah, non, finalement y a qu'à appliquer le processus et ça marche »* »

(17-18) : « *Donc, c'est cet équilibre là qu'il faut aussi trouver* »

(20-24) : « *« il faut les... des règles, il faut des modes de synchronisation des acteurs », finalement c'est un peu ça, quand je dis « les règles », c'est « il faut synchroniser le travail finalement », et puis quand ça marche pas, il faut qu'on comprenne et puis peut-être qu'il faut changer le dispositif de synchronisation, dans certains cas.* »

En (6-7), ce sont les pratiques et les modes de fonctionnement ordinaires qui se trouvent ici prêts à être retouchés par « ça », un processus nouveau, celui « défini » dans le dispositif

d'intervention. Du fait de l'évocation de ce dernier, nous considérons que cet énoncé prescriptif porte le marqueur d'un **caractère réaffecté**.

En (9-11), c'est cette même idée qui est reprise et réaffirmée par le directeur. Nous le considérons donc en tant que prescription **réaffectée**.

En (13-15), ce sont, d'une part, le fonctionnement ordinaire, « dans le cadre » et, d'autre part, le « hors cadre », organisé par l'expérimentation, qui se trouvent invités à se relier par une « méthode » qui permet de passer de l'un à l'autre. Cet énoncé prescriptif porte, selon nous, le marqueur d'un **caractère conflictuel** du fait de sa forme même : « *ensuite il faut définir la méthode qui permet [...]. Ou de dire : « bah, non, [...] »*. Il convoque, ainsi, une double perspective, celle, d'abord, qui amène à sortir du cadre et celle, aussi, qui considère que ce n'est pas nécessaire.

En (17-18), c'est l'idée de l'« *équilibre* » qui est formulée pour la première fois, dans la prise de parole du directeur, sous forme d'injonction à être trouvé. L'équilibre à trouver est celui entre les deux perspectives : respecter le processus ou le transgresser. De ce fait, nous qualifions cet énoncé de porteur du marqueur du caractère **conflictuel**.

En (20-24), c'est nommément le fonctionnement en mode « synchrone » de l'ingénierie, déployé au milieu des années 90, qui se trouve touché par la concession du directeur « *peut-être qu'il faut changer de dispositif de synchronisation, dans certains cas* ». Cet énoncé prescriptif est, également, porteur du marqueur **conflictuel** car il convoque deux perspectives : les règles synchronisent le travail pour que cela marche et lorsque cela ne marche pas, il faut changer de règles.

Ainsi, deux des énoncés prescriptifs du directeur paraissent porteurs de marques de **réaffectation**. Il s'agit de (6-7) et de (9-11). Les trois autres - (13-15), (17-18) et (20-24) - semblent être de type **conflictuel**.

- **Identification des arguments avancés par le Directeur**

(4-5) : « *Donc, quelque part, à la fois, c'est un peu normal que ça soit plus difficile, mais aussi, ça apporte quelque chose* »

(11-13) : « *comme le fait [Prénom Chef de service], par exemple, au niveau du service, on met un dispositif de veille ou d'écoute qui permette de remonter les problèmes* »

(15-17) : « *parce que y a... là, on a un problème où le processus est en cause, mais pour un problème comme ça y en a peut-être une dizaine d'autres où il suffit d'appliquer les règles pour que ça fonctionne.* »

(18-20) : « *d'un autre côté c'est aussi la... un peu la faiblesse un peu structurelle de Renault, c'est justement de pas trop respecter les processus* »

(24-25) : « *C'est exactement ce qu'on a vu ici.* »

En (4-5), le directeur cherche à appuyer son point de vue (2-4) d'un dispositif clinique en tant que pourvoyeur d'approches nouvelles pour regarder le fonctionnement ordinaire de l'entreprise. Il énonce ainsi que la difficulté accrue de l'intervention (précédemment mise en discussion par les intervenants) soit « normal[e] » et valide son utilité. Cet argument porte, selon nous, le marqueur d'un **caractère conflictuel** du fait de sa forme-même : « *à la fois, c'est un peu normal [...], mais aussi, [...]* ». Le directeur convoque ainsi une double perspective qui considère « *à la fois* », la difficulté et l'utilité d'une chose, en l'occurrence du dispositif dialogique.

En (11-13), il argumente ses prescriptions (6-7) et (9-11) d'une reprise, à l'intérieur des modes de fonctionnement ordinaires, du nouveau processus mis en exergue par l'expérimentation. L'argument déployé convoque une tentative pratique du chef de service, inspirée du dispositif dialogique clinique, de procéder à un état des lieux des problèmes au sein de son service¹¹⁰. De ce fait, nous considérons que cet énoncé prescriptif convoque l'un des effets directs du dispositif d'intervention. Il se trouve ainsi porter le marqueur d'un **caractère réaffecté**.

L'argument, mobilisé en (15-17), tente d'appuyer la prescription (13-15) de formulation d'une méthode qui permettrait de relier le fonctionnement ordinaire au « hors cadre » de l'intervention. L'argumentation du directeur s'appuie pour partie sur le problème « V3P », présenté dans le comité de suivi : « *là, on a un problème où le processus est en cause* », et, pour partie, sur ce qu'il tient pour vrai : « *mais pour un problème comme ça y en a peut-être une dizaine d'autres où il suffit d'appliquer les règles pour que ça fonctionne* ». Cet argument apparaît être de type **conflictuel** puisqu'il convoque deux perspectives opposées : celle d'un problème, où le processus existant est mis en cause et celle de problèmes pour lesquels il suffit d'appliquer les modes opératoires existants.

En (18-20), il reprend à son compte, et à titre d'argument un constat, largement partagé dans l'entreprise, d'un contournement fréquent des règles établies. Certains professionnels

considèrent ce contournement comme étant nécessaire. D'autres estiment qu'il est néfaste. Le directeur paraît plutôt partager le point de vue des seconds qu'il convoque ici en tant qu'argument. Il cherche ainsi à appuyer son point de vue (18-20) : d'une nécessité de trouver un équilibre entre contournement des règles et leur respect. Cet argument, convoquant une perspective unique, en faveur d'un respect des processus établis, paraît être de type **monologique**.

En (24-25), il argumente en faveur de sa prescription (20-24) d'une retouche possible du fonctionnement en mode concourant de l'ingénierie. Pour ce faire, il fait référence au problème « V3P », présenté au cours du comité de suivi : « *c'est exactement ce qu'on a vu ici* », en tant qu'exemple de changement du « *dispositif de synchronisation, dans certains cas* ». Nous pouvons, ainsi, considérer que cet argument porte la marque d'une **réaffectation**.

Ainsi, les arguments repérés, ci-dessous, cherchent à appuyer le point de vue du directeur ou les prescriptions qu'il a énoncées, en sa qualité de directeur.

Deux arguments ont pour objectif d'appuyer les énoncés réalisant **le point de vue**. Il s'agit de Ar (4-5) et Ar (18-20). Le premier paraît être de type **conflictuel**, le second, de type **monologique**.

Trois autres arguments cherchent à étayer les énoncés prescriptifs. Il s'agit de Ar (11-13), Ar (15-17) et Ar (24-25). Deux de ces arguments, (11-13) et (24-25), sont porteurs du marqueur du caractère **réaffecté**. Le troisième, (15-17), est de type **conflictuel**.

Ceci nous conduit à une analyse supplémentaire.

La prescription P (17-18) semble pouvoir être rapprochée de P (13-15). Dans la prise de parole du directeur, ces deux prescriptions

P (13-15) : « *ensuite il faut définir la méthode qui permet de sortir du cadre quand c'est nécessaire. Ou de dire : « bah, non, finalement y a qu'à appliquer le processus et ça marche » »*

P (17-18) : « *Donc, c'est cet équilibre là qu'il faut aussi trouver* »

sont entrecoupées par l'argument conflictuel Ar (15-17). Néanmoins, P (17-18) nous apparaît comme étant une réalisation nouvelle de P (13-15). En effet, selon nous, dans l'énonciation de P (17-18) la conflictualité des deux perspectives convoquées en P (13-15) et en Ar (15-17) - sortir du cadre ou respecter le processus - trouve une nouvelle réalisation dans le mot « équilibre » qui s'y trouve énoncé pour la première fois dans la prise de parole du directeur.

Nous pouvons donc considérer, en suivant Fernyhough (1996) que le mot équilibre réalise et porte en soi la conflictualité de ces deux perspectives opposées.

Ceci nous permet d'appuyer notre proposition de considérer PV (25-26) et PV (29), portant l'idée d'un « *équilibre pas évident* », en tant que point de vue. Et ceci, malgré l'absence de réalisation du pronom personnel « je ». Nous suggérons, de les considérer en tant qu'élaboration « dédoublée », à la croisée de deux perspectives, celles de respecter les règles de fonctionnement de l'entreprise et celle, démontrée au cours de l'expérimentation, d'une nécessité de sortir du cadre de traitement habituel des problèmes. En effet, dans le déroulé chronologique de la prise de parole du directeur, le mot « équilibre » est énoncé pour la toute première fois, nous venons de le noter, en P (17-18). Or, les réalisations suivantes du mot équilibre, en PV (25-26) et en PV (29), porteraient ainsi cette même conflictualité. Ce marqueur conflictuel interne du mot équilibre empêcherait, en quelque sorte, une prise de parole du directeur en tant que « je » « unifié ». Nous l'avons noté, le directeur est, lui-même, plutôt d'accord avec ceux qui considèrent que le respect des règles est nécessaire. Néanmoins, le point de vue contraire, celui qui stipule que le contournement des règles est nécessaire, est aussi opérant en lui. C'est donc bien en tant que sujet dédoublé, porteur de ces deux perspectives, qu'il énonce en PV (25-26) « *c'est cet équilibre, c'est pas évident* » et en PV (29) « *c'est un équilibre qui est pas évident, hein !* ».

En suivant le résultat du raisonnement précédent, c'est-à-dire, l'affirmation d'une charge conflictuelle du mot « équilibre », nous remarquons qu'un autre énoncé, réalisant le point de vue, peut être considéré comme porteur de cette conflictualité. Il s'agit de PV (26-29), cet énoncé réalisant le mot « équilibré ». Nous avons précédemment considéré cet énoncé comme portant le marqueur de réaffectation car il convoque le dispositif d'intervention. Or, il réalise aussi le mot « équilibré », porteur de la conflictualité entre deux perspectives : respects des règles et contournement nécessaire de celles-ci. Il peut ainsi, en plus d'avoir été qualifié de réaffecté, être considéré comme porteur de conflictualité.

Ceci nous conduit à poser une hypothèse d'une possible vivification de la dimension transpersonnelle du métier de l'ingénierie. En effet, la réalisation de l'énoncé prescriptif P (13-15) : « *ensuite il faut définir la méthode qui permet de sortir du cadre quand c'est nécessaire. Ou de dire : « bah, non, finalement y a qu'à appliquer le processus et ça marche »* », a donné l'orientation générale de l'expérimentation pour sa dernière année. De plus, cela a déjà été mentionné, il s'appuie sur la réalisation d'un argument conflictuel Ar (15-17). Cet argument convoque, à notre sens, les deux principales voix génériques de l'ingénierie

industrielle moderne. D'une part, la voix ingénieure, garante de l'obtention des effets pressentis ; elle produit des processus standardisés, des règles, des modes opératoires, « *où il suffit d'appliquer les règles pour que ça fonctionne.* ». De l'autre, il s'agit de la voix technicienne. Historiquement, plus proche de l'artisanat et de la création, elle s'accommode mal d'un ordonnancement rigide de la marche à suivre. Elle fonctionne plutôt par « bricolages » inventifs qui mettent « *le processus[...] en cause* ». C'est cette conflictualité générique, entre perspectives ingénieure et technicienne, qui trouve une réalisation en l'énonciation de P (17-18) : « *Donc, c'est cet équilibre là qu'il faut aussi trouver* ». Ainsi, le mot « équilibre », par les quatre occurrences suivantes, en PV (18-20), en PV (25-26), en PV (26-29) et en PV (29), viendra conflictualiser la fin de la prise de parole du directeur. Il aura ainsi débuté son tour de parole par l'énonciation d'un point de vue, PV (2-4) réaffecté, appuyé par un argument Ar (4-5), conflictuel. Son tour de parole se terminera par la réalisation d'un point de vue PV (29), conflictualisé, dédoublé, à la croisée des deux perspectives, ingénieure et technicienne. De ce fait, la dimension transpersonnelle du métier de l'ingénierie se voit, ici, vivifiée par la mise en tension des deux perspectives génériques qui l'habitent.

Mais aussi, la dimension impersonnelle du métier s'est trouvée prête à être transformée. Et ceci, de deux façons. D'abord, cette potentielle transformation est due à la mise en lien de la prescription avec les difficultés du travail réel. Ensuite, elle est rendue possible en raison de la conflictualité réinstallée entre perspectives ingénieure et technicienne. C'est, pour nous, ici, un signe de la fluidification des rapports entre les quatre dimensions du métier. Cette fluidité, nous l'avions déjà posée en amont, est un garant de la santé et de l'efficacité professionnelle.

8.4.5. Une position syndicale nouvelle.

Huit minutes après la prise de parole du directeur de la DE-V, un représentant syndical, Grégoire, est invité, suite à sa demande, à prendre part à la discussion. Nous analyserons l'extrait, ci-dessous, en mobilisant notre grille de référence.

Ainsi, seront identifiés les énoncés, réalisant le **point de vue** du représentant syndical, à partir des réalisations des pronoms personnels « je » et « me ».

Ensuite, seront pointés les énoncés qui réalisent la manière dont Grégoire, en sa qualité de représentant syndical, « **porte** » **la voix des salariés**. Ainsi, sera repérée la manière dont Grégoire parle « au nom » des salariés qu'il représentait, dans le fonctionnement ordinaire de l'entreprise, au sein des instances réunissant élus du personnel et direction, telles que le Comité d'Entreprise (CE) et le Comité d'Hygiène, de Sécurité et des Conditions de Travail (CHSCT).

Seront également repérées les exigences, **revendications**, adressées, à la direction, en partant de la définition classique des rôles entre syndicats et direction. En effet, antérieurement, nous avons rapporté un constat d'appauvrissement du dialogue social, suite à une redéfinition des rôles des organisations syndicales et de la direction, à partir de l'époque de la présidence de Georges Besse à la tête de la R.N.U.R.. Les syndicats s'étaient, depuis ce temps, trouvés cantonnés à un rôle de revendication. La direction, elle, gardait des prérogatives de diriger. Nous verrons comment cette répartition historique des tâches se trouve, ici, remise en question, dans la réalisation de la prise de parole de Grégoire. En effet, le représentant syndical se trouve à réaliser des énoncés **prescriptifs**, visant à retoucher la dimension impersonnelle du métier au travers de la structuration du dispositif dialogique. Nous identifierons ces énoncés prescriptifs, visant à transformer la dimension impersonnelle du métier.

Seront également repérés les **arguments**, ayant servi à appuyer le point de vue, les énoncés portant la voix des salariés, les prescriptions ainsi que les revendications¹¹¹.

Ensuite, sera identifié **le marqueur du caractère réaffecté** des énoncés, réalisant le point de vue, la prescription, les revendications, la manière de porter les voix des salariés et les arguments. Ce marqueur avait été défini comme la convocation par le locuteur du dispositif d'intervention ou du problème « V3P », présenté et discuté en amont, dans le comité.

Enfin, sera identifié **le marqueur du caractère conflictuel** des énoncés, réalisant le point de vue, la prescription, les revendications, la manière de porter la voix des salariés et les

arguments. Ce marqueur avait été défini comme la convocation, par le locuteur, de perspectives conflictuelles, contrastées.

- **Prise de parole 4 (PP4)**
- **Énoncés réalisant le point de vue porté par le représentant syndical**

1 Oui, alors le sujet pour moi il est pas tant sur, si j'ai bien compris le sens de la
2 démarche,... c'est pas tant la résolution du problème. Là, c'est, effectivement, on
3 peut le trouver trop long, il est certainement contre le, pas du tout naturel chez
4 Renault, donc, je pense que si le Cnam n'avait pas été présent, la solution aurait
5 peut-être pas encore été trouvée, y aurait peut-être, on serait peut-être parti
6 sur autre chose complètement différent. Mais je pense que, c'est vraiment la
7 question, c'est la question de l'émergence du problème, c'est que, comment
8 l'entreprise est en mesure de créer les conditions d'émergence de ce genre de...
9 de difficultés. Et ce genre de difficultés c'est pas celles que peuvent... vous
10 pouvez rencontrer à votre niveau, je pense que pour 5/10e, vous n'aurez jamais
11 vu de comité de direction, mais y a plein de difficultés comme ça /**Autre**
12 **locuteur** : [inaudible]/ Peut-être ? Avec les bonnes lunettes ! [rire]. Mais les
13 salariés rencontrent plein de difficultés dans la définition de leur le travail au
14 quotidien et entre guillemets l'entreprise est assise sur un tapis d'or du fait que
15 ces problèmes-là sont pas réglés, dans le sens où, voilà ça faciliterait la vie de
16 tout à chacun. La question c'est donc les conditions de l'émergence de ces...
17 sujets et comment, quand, qu'est- ce qui les rend éligibles à un traitement entre
18 guillemets un peu particulier, dans le sens où on les rentrerait dans un
19 processus qu'on doit appliquer et dans lequel on lâcherait pas le morceau tant
20 que le problème n'est pas... réglé quoi. Je pense que c'est... enfin il me semble
21 que c'est la question d'aujourd'hui, en fait. Et comment la chose devient
22 idéalement naturelle pour l'entreprise. Faut pas... effectivement faut sortir du
23 schéma et il faut engager de la ressource, de la ressource fort pour que les
24 choses avancent. Je pense que ça fait longtemps que c'est la question du jour.

- **Énoncés réalisant le point de vue porté par le représentant syndical**

Le point de vue de Grégoire est réalisé en :

(1-2) : « *Oui, alors le sujet pour moi il est pas tant sur, si j'ai bien compris le sens de la démarche, ... c'est pas tant la résolution du problème* »

(4-6) : « *donc, je pense que si le CNAM n'avait pas été présent, la solution aurait peut-être pas encore été trouvée, y aurait peut-être, on serait peut-être parti sur autre chose complètement différent.* »

(6-7) : « *Mais je pense que, c'est vraiment la question, c'est la question de l'émergence du problème* »

(10-11) : « *je pense que pour 5/10e, vous n'aurez jamais vu de comité de direction* »

(20-21) : « *Je pense que c'est... enfin il me semble que c'est la question d'aujourd'hui, en fait* »

(24): « *Je pense que ça fait longtemps que c'est la question du jour* »

En (1-2), Grégoire affirme que, de son point de vue, ce qui importe, dans le débat en cours, ce n'est pas tant la solution apportée au problème initial. Il énoncera un peu plus tard (6-9), ce qui, selon lui, serait primordial. Cet énoncé, convoquant le dispositif dialogique - « *la démarche* » - peut, donc, être considéré comme porteur d'un caractère **réaffecté**. Il peut aussi être considéré comme étant de type **conflictuel**, car il porte en lui une double perspective : celle qui considère qu'il a bien compris le sens de la démarche, ainsi que la perspective contraire.

En (4-6), il stipule que sans l'expérimentation du CNAM, la solution n'aurait pas encore été trouvée. De plus, Grégoire soutient que sans la présence du CNAM, le fonctionnement habituel de l'entreprise aurait mené à un développement différent de la situation. Convoquant le dispositif dialogique - « *le CNAM n'avait pas été présent* », cet énoncé paraît être de type **réaffecté**. De plus, il paraît être porteur de deux perspectives opposées : une, qui considère que sans le dispositif dialogique la solution au problème aurait été trouvée et l'autre, contraire, que soutient Grégoire, que cela n'aurait pas été le cas. Cet énoncé peut donc aussi être qualifié de **conflictuel**.

En (6-7), le représentant syndical pointe ce qu'il considère comme étant important dans le débat du comité de suivi en cours : « *la question de l'émergence du problème* ». Cet énoncé, ne convoquant pas clairement d'autres perspectives contrastées, pourrait être caractérisé de monologique. En revanche, la réalisation de « *c'est vraiment* » laisse penser que Grégoire est habité par une seconde perspective, celle qui consiste à ne pas considérer que « *c'est la question de l'émergence du problème* ». De ce fait, nous considérerons cet énoncé comme étant de type **conflictuel**. En revanche, ne convoquant pas le dispositif clinique, ni les problèmes pris en charges par celui-ci, cet énoncé paraît ancré dans ce que le représentant syndical tient pour vrai, donc peut être considéré comme étant **désaffecté**.

En (10-11), il s'adresse aux techniciens de l'étanchéité en affirmant que, selon lui, un problème, tel que les 5/10^{es} de millimètre du problème « joint B4 », n'aurait pas été discuté dans les instances ordinaires de traitement des problèmes de l'ingénierie. Le problème discuté dans le comité de suivi étant mobilisé nommément, nous considérons cet énoncé comme étant porteur du marqueur de **réaffectation**. En revanche, il apparaît simultanément être de type **monologique** car convoquant une perspective unique.

L'énoncé (20-21), vise à affirmer, une fois de plus, que la question de l'émergence du problème soit celle qui devrait prévaloir dans le débat du comité de suivi. Cet énoncé paraît également être de type **monologique**, convoquant une seule perspective. Ne convoquant pas le dispositif dialogique, il paraît ancré dans ce que le représentant syndical tient pour vrai, donc **désaffecté**.

Et, en 24, Grégoire affirme que, de son point de vue, cette question de l'émergence du problème, serait antérieure à la séance du comité de suivi en cours. Pour les mêmes raisons que celles exposées, ci-dessus, nous qualifions cet énoncé de **monologique** et **désaffecté**.

Ainsi, suite à nos premières analyses, le point de vue porté par Grégoire, paraît à deux reprises réaffecté et conflictuel. Ensuite, il est désaffecté et conflictuel. Suit un énoncé réaffecté mais monologique. Sa prise de parole se termine par la réalisation de deux énoncés de point de vue monologiques et désaffectés. La tendance première, qui apparaît ici, a priori, serait celle d'un *mouvement de monologisation et de désaffectation progressif du point de vue du représentant syndical*.

- **Énoncés prescriptifs, visant une transformation de la dimension impersonnelle du métier**

(7-9) : « *c'est que, comment l'entreprise est en mesure de créer les conditions d'émergence de ce genre de... de difficultés.* »

(16-20) : « *La question c'est donc les conditions de l'émergence de ces... sujets et comment, quand, qu'est-ce qui les rend éligibles à un traitement entre guillemets un peu particulier, dans le sens où on les rentrerait dans un processus qu'on doit appliquer et dans lequel on lâcherait pas le morceau tant que le problème n'est pas... réglé quoi.* »

(21-22) : « *Et comment la chose devient idéalement naturelle pour l'entreprise.* »

En (7-9), Grégoire réalise un énoncé prescriptif qui vise à questionner la capacité de l'entreprise à « *créer les conditions d'émergence de ce genre de... de difficultés* ». Simultanément à son caractère prescriptif, cet énoncé tend à expliciter le point de vue, réalisé en (6-7), qui soutenait l'idée d'une centralité de la question de l'émergence du problème. Pour Grégoire, la problématique de l'émergence ne peut pas être renvoyée aux salariés, en tant qu'injonction à « s'exprimer », comme cela avait été avancé par d'autres participants au comité. Elle n'est pas non plus renvoyée à la direction de l'entreprise, ni à la hiérarchie. Ce

que l'énoncé du représentant syndical laisse entendre, c'est une responsabilité et une action communes, partagées, des parties prenantes dans le fonctionnement de l'entreprise, pour que cette émergence soit désormais rendue possible. Convoquant les problèmes pris en charge par le dispositif dialogique - « ce genre de difficultés » -, nous le considérons comme porteur du marqueur de **réaffectation**. Ne portant pas d'autres perspectives contrastées, nous le considérons comme **monologique**.

En (16-20), la prescription de Grégoire s'étoffe. Au côté de la reprise de la question de l'émergence, il esquisse *in situ* la suite de la structure du dispositif dialogique, tel qu'il l'a vu à l'œuvre pendant deux ans, depuis le début de l'intervention sur le terrain : émergence, éligibilité des sujets, organiser et tenir le dialogue sur les problèmes. Ce sont ces trois phases qui ont ensuite été formalisées, presque à l'identique, dans la conception du dispositif dialogique de l'ingénierie. De plus, cet énoncé est marqué par une autre particularité, il réalise à trois reprises le pronom indéfini « on », qui signe, pour nous, son caractère partagé et collectif. Ceci indique, encore une fois, que pour Grégoire, le dispositif qu'il est en train d'esquisser, n'est ni un dispositif pour les salariés, ni pour la hiérarchie, ni pour la direction, ni un dispositif exclusivement syndical. C'est, pour lui, un dispositif d'entreprise, un objet commun à construire et à faire fonctionner ensemble. Ici, encore une fois, les problèmes traités dans le dispositif dialogiques - « ces sujets » - sont convoqués, en revanche il n'apparaît pas d'autres perspectives contrastées. Nous pouvons donc qualifier cet énoncé de **réaffecté** et **monologique**.

Le dernier énoncé prescriptif de Grégoire, réalisé en (21-22), pose, plus généralement, la question de l'intégration du dispositif dans le fonctionnement ordinaire, « *normal*[...] » - dira-t-il, de l'entreprise. Ici, il vise, à notre sens, de la manière la plus explicite, la dimension impersonnelle du métier de l'ingénierie au sein de Renault. Il envisage que le dispositif dialogique d'intervention vienne affecter durablement l'organisation du travail au Technocentre. Nous qualifions cet énoncé, une fois de plus, de **réaffecté** et **monologique**. En effet, « ça » renvoyant au processus dialogique du dispositif clinique, le représentant syndical convoque l'intervention dans son ensemble. En revanche, nous ne repérons pas de présence de perspectives contrastées.

Ces trois énoncés prescriptifs ont une structure lexicale assez stable. Ils réalisent tous les trois l'adverbe interrogatif indirect « *comment* » qui introduit à chaque fois ses prescriptions, ce qu'il estime comme devant être fait. À la différence de Grégoire, les prescriptions énoncées par le directeur de la DE-V, réalisaient presque toutes différentes formes du commissif « *il*

faut ». Ces deux manières de prescrire, de dire ce qu'il doit être fait, interrogent par la diversité des formes réalisées (Kostulski, 2011). La manière de prescrire du directeur est directe et réalise clairement des formes commissives. Le directeur est dans sa posture historique de concepteur et d'organisateur du travail. En revanche, la manière de prescrire du représentant syndical, engage les locuteurs à agir, de manière indirecte, non dirigiste. Nous y voyons aujourd'hui la trace d'une nouvelle fonction que Grégoire se trouve à occuper dans ce comité de suivi, celle de chercher à dire ce qu'est le dispositif dialogique, de participer à la direction de sa conception. Ceci le décale de sa posture revendicative historique, construite au sein des organisations syndicales chez Renault depuis la direction de Georges Besse et sa maxime « la direction dirige, les syndicats revendiquent ». Il cherche, ainsi, à participer à la direction de la conception du dispositif, sans ordonner directement ce qui devra être fait. Il le fera indirectement, en questionnant la manière de faire, *le comment*, de ce qu'il estime comme devant être fait.

Ainsi, suite aux premières analyses, les trois énoncés réalisant la prescription paraissent être de type réaffecté et monologique. La prescription serait a priori réaffectée mais dépourvue de perspectives contrastées, conflictuelles ou opposées. Nous notons un mouvement d'étoffement des énoncés prescriptifs successifs. D'une part, la question de l'émergence se trouve enrichie par deux nouvelles phases du dispositif. D'autre part, le dernier énoncé prescriptif enjoint l'intégration du dispositif dans le fonctionnement ordinaire de l'entreprise.

- **Les énoncés de Grégoire, portant la voix des salariés**

Au cours de sa prise de parole, Grégoire prend à deux reprises la posture traditionnelle du représentant syndical, qui parle au nom des salariés. Nous les reproduisons ci-dessous :

11 : « *mais y a plein de difficultés comme ça [...]* »

(12-15) : « *Mais les salariés rencontrent plein de difficultés dans la définition de leur le travail au quotidien et, entre guillemets, l'entreprise est assise sur un tapis d'or du fait que ces problèmes-là sont pas réglés* »

En VS (11), il affirme que le problème « B4 » de l'étanchéité n'est pas un cas isolé : « *mais y a plein de difficultés comme ça* ». Convoquant le problème « joint B4 » en réalisant « *difficultés comme ça* », cet énoncé paraît de type **réaffecté**. Néanmoins, ne mobilisant pas de perspectives contrastées, il paraît être non porteur du marqueur conflictuel, nous le considérons donc comme étant **monologique**.

En VS (12-15), Grégoire convoque d'abord les salariés : « *Mais les salariés rencontrent plein de difficultés comme ça* ». Ensuite, il qualifie la teneur des difficultés rencontrées par les salariés : « *difficultés dans la définition de leur travail* ». Enfin, il y met en contraste l'idée d'une manne d'énergie qui est gaspillée lorsque ces problèmes restent sans issue à peser sur le travail au quotidien : « *l'entreprise est assise sur un tapis d'or* ». Ainsi, convoquant le problème « joint B4 », en réalisant « *difficultés comme ça* », cet énoncé paraît de type **réaffecté**. Mobilisant des perspectives contrastées - l'idée de salariés qui rencontrent de nombreuses difficultés et celle d'une entreprise qui serait, de ce fait, privée de ressources gaspillées, il peut être qualifié de **conflictuel**.

Par conséquent, suite à ces premières analyses, les énoncés portant la voix des salariés apparaissent comme étant d'abord réaffectés et monologiques, ensuite, réaffectés et conflictuels. Nous notons, donc, un développement de la manière de porter la voix des salariés qui se trouve conflictualisée.

- **Les énoncés réalisant les revendications dans la prise de parole du représentant syndical**

Le représentant syndical réalise un énoncé unique qui porte, à notre sens, une teneur revendicative :

(22-24) : « *Faut pas... effectivement faut sortir du schéma et il faut engager de la ressource, de la ressource fort, pour que les choses avancent.* »

Cette revendication porte, de manière générale, sur la nécessité de sortir du cadre, énoncée précédemment par le directeur, en P (13-15), et qui se réalise ici comme une sortie « *du schéma* ». Grégoire réclame également à ce que des ressources suffisantes soient allouées au dispositif pour que « *les choses avancent* ». Les réalisations langagières commissives « *faut sortir* », « *il faut engager* » signent, pour nous, la position revendicative classique du syndicaliste qui joue son rôle habituel dans le dialogue entre une direction qui dirige et des syndicats qui revendiquent. Cet énoncé revendicatif convoque le dispositif dialogique - « *sortir du schémas* » - il peut, donc, être qualifié de **réaffecté**. En revanche, tout en étant porteur de la même perspective que celle énoncée par le directeur d'une nécessaire « *sortie du cadre* », il ne convoque pas de perspectives contrastées et le directeur, auteur premier de l'idée, n'est pas évoqué. Nous qualifions, donc, cet énoncé de **monologique partagé avec autrui**.

Nous retenons donc, pour le moment, que l'énoncé revendicatif du représentant syndical, est de type réaffecté et monologique, partagé avec autrui.

- **Les énoncés argumentatifs du représentant syndical**

Les arguments déployés dans la prise de parole de Grégoire sont énoncés en :

(2-4) : « *Là, c'est, effectivement, on peut le trouver trop long, il est certainement contre le, pas du tout naturel chez Renault* »

(9-10) : « *Et ce genre de difficultés c'est pas celles que peuvent... vous pouvez rencontrer à votre niveau* »

(15-16) : « *dans le sens où, voilà ça faciliterait la vie de tout un chacun.* »

Le premier argument, réalisé en (2-4), vise à appuyer le point de vue (1-2) de Grégoire qui affirmait que le point crucial du débat en cours n'était pas la solution apportée au problème initial. Il énonce, ainsi, que la prise en charge d'un problème technique, sur une durée longue, dans le cadre du dispositif d'intervention, dénote du fonctionnement « *naturel* », de l'entreprise qui, d'ordinaire, cherche à traiter un maximum de questions dans un minimum de temps. Cet argument nous paraît être de teneur **conflictuelle** puisqu'il mobilise deux perspectives. La première tend à considérer qu'« *on peut le trouver trop long* », c'était le point de vue soutenu par le directeur en PV (7-9). La seconde perspective n'est pas clairement énoncée. Elle se trouve qualifiée de « *certainement contre* », donc opposée à la première et « *pas du tout naturel[le] chez Renault* ». Cet énoncé apparaît aussi être porteur du marqueur de **réaffectation**, car il convoque le dispositif dialogiques « *on peut le trouver trop long* ».

Le deuxième argument, réalisé en (9-10), vise à appuyer la prescription de Grégoire (7-9), cherchant à poser, comme centre du débat en cours, la question de la capacité de l'entreprise à favoriser l'émergence des problèmes de travail. Il tente ainsi d'argumenter en faveur de la centralité de la question de l'émergence des problèmes, en cherchant à dire une double impossibilité. D'abord, celle des salariés, à porter seuls ces problèmes vers les instances de décisions ordinaires : « *c'est pas celles que peuvent...* ». Simultanément, il mobilise une autre impossibilité, celle des dirigeants, qui ne pourraient pas rencontrer ce genre de difficultés : « *vous pouvez rencontrer à votre niveau* ». Mais il peine à réaliser un argument finalisé. Son énoncé argumentatif « *Et ce genre de difficultés c'est pas celles que peuvent... vous pouvez rencontrer à votre niveau* » ne réalise pas complètement ces deux impossibilités. Nous le qualifions, néanmoins, de **conflictuel** car convoquant des perspectives contrastées. Il

paraît être également porteur du marqueur de **réaffectation** car il convoque les problèmes pris en charges par le dispositif clinique : « *ce genre de difficultés* ».

C'est alors son point de vue, énoncé en (10-11), qui vient suppléer à l'argument inaccompli : « *je pense que pour 5/10^{es}, vous n'aurez jamais vu de comité de direction* ». En effet, Grégoire semble considérer qu'un problème de 5/10^{es} de millimètre aurait difficilement pu se faire une place dans l'ordre du jour des instances ordinaires de traitement des problèmes techniques. Ainsi, Ar (9-10) s'appuie lui-même sur PV (10-11) (**réaffecté** car convoquant le problème concret et **monologique**, car mobilisant une perspective unique). À la suite du point de vue (10-11), au cours de cette tentative d'argumentation de P (7-9), est réalisé un énoncé portant la voix des salariés VS (11) que nous avons qualifié de **réaffecté et monologique**. Par conséquent, nous notons ici **un mouvement d'étiollement de la tentative argumentative**.

Le troisième argument de Grégoire, déployé en (15-16), vise à appuyer son énoncé, portant la voix des salariés VS (12-15), autour du sentiment de gaspillage d'efforts au travail du fait d'une prescription défailante. Il énonce, ainsi, que le fait de résoudre ces problèmes, « *faciliterait la vie de tout un chacun* ». Nous considérons cet énoncé comme **réaffecté**, car il se réfère au dispositif dialogique « *ça* », renvoyant au dispositif qui prend les problèmes non réglés en charge. Il revêt un caractère **monologique**, car porteur d'une seule perspective.

Ainsi, nous retenons, suite aux analyses des énoncés argumentatifs, une première occurrence conflictuelle et réaffectée. Une deuxième occurrence argumentative est constituée par un argument inaccompli, conflictuel et réaffecté Ar (9-10), par un point de vue réaffecté et monologique PV (10-11) et par un énoncé portant la voix des salariés, VS (11), réaffecté et monologique. Dans cette deuxième occurrence argumentative, nous avons noté un mouvement d'étiollement de l'argumentation. Et, enfin, une troisième occurrence paraît être réaffectée et monologique. Par conséquent, nous notons, a priori, une tendance à la monologisation des énoncés argumentatifs.

- **Les énoncés réalisant le point de vue, porteurs de marqueur de réaffectation**

Nous avons déjà noté ci-dessus, le caractère réaffecté et conflictuel du PV (1-2). De plus, ce point de vue, se trouve appuyé par un argument Ar (2-4) conflictuel et réaffecté. Le caractère conflictuel de cet argument était déterminé par le fait qu'il convoquait, d'une part, la perspective, soutenue par le Directeur en PV (7-9) que la durée de traitement des problème était « *un peu* » longue ainsi qu'une autre perspective, contraire, mobilisée *in situ* par Grégoire.

L'énoncé PV (4-6), qui affirmait que sans la présence du CNAM la solution n'aurait pas été trouvée était qualifié de réaffecté et conflictuel. De plus, il apparaît comme étant habité par le point de vue de Pierre (7, 10-11), antérieurement réalisé. Nous reproduisons ici les énoncés de Pierre et de Grégoire :

PV Pierre (7, 10-11) : « *Mais moi, je pense que là [...] si vous n'aviez pas été là, je pense que le sujet n'aurait pas bougé.* ».

PV Grégoire (4-6) : « *donc, je pense que si le CNAM n'avait pas été présent, la solution aurait peut-être pas encore été trouvée, [...]* »

En effet, le point de vue de Grégoire semble, ici, recouvrir celui de Pierre. Ils tiennent tous les deux pour vrai que sans le dispositif d'intervention, le problème de travail de Pierre n'aurait pas été pris en charge. Toutefois, que Grégoire ne cite pas nommément Pierre. Nous pouvons donc considérer qu'en plus d'être **réaffecté et conflictuel**, l'énoncé de point de vue **PV (4-6)** est également **partagé**.

Ainsi, l'énonciation successive de :

PV (1-2), conflictuel et réaffecté, soutenu par un argument Ar (2-4), lui-même réaffecté et conflictuel, s'opposant au point de vue du directeur

et de

PV (4-6), réaffecté, conflictuel et partagé avec Pierre,

permet à Grégoire de mettre en contraste, dans le début de sa prise de parole, d'une part, l'efficacité de l'ingénieur, historiquement mesurée à la résolution des problèmes techniques, et, de l'autre, une efficacité autre, celle du dispositif dialogique, dont la force, selon Grégoire, consisterait à faire émerger les problèmes de travail. Et c'est cette question de l'émergence des problèmes du travail, qu'il tentera ainsi de poser au centre du débat en cours de ce comité de suivi, à partir de la réalisation son énoncé PV (6-7).

Cet énoncé PV (6-7), portant le point de vue du représentant syndical, réalise pour la première fois le mot « émergence » dans la prise de parole de Grégoire. Précédemment, nous avons qualifié cet énoncé de conflictuel et désaffecté. Son caractère désaffecté était dû au fait qu'il ne convoquait pas, dans sa réalisation, le dispositif dialogique ou les problèmes techniques présentés et discutés au cours du comité. Toutefois, la première occurrence du mot « émergence » est réalisée dans la prise de parole du CDS (Chef De Service), en amont de la prise de parole de Grégoire. Nous l'avons mentionné dans le contexte du comité. En effet, le

CDS (Chef De Service) rapportait, dans sa prise de parole, un dialogue concret qu'il venait d'avoir avec l'un des CUET (Chef d'UET). Au cours de cet échange, les deux professionnels en position hiérarchique se questionnaient sur la capacité des techniciens de « *présenter le problème* » technique sans le dispositif dialogique et, par conséquent, comment ce problème « *aurait émergé* » sans le dispositif d'intervention. Ici, la réalisation du mot « émergence » renvoyait, donc, à l'existence du dispositif clinique. Nous pouvons, de ce fait considérer que le mot « émergence » est porteur du marqueur de réaffectation car renvoyant au dispositif d'intervention. Il nous semble, donc, possible, d'ores et déjà, de requalifier l'énoncé PV (6-7), qui réalise le mot émergence, de **réaffecté** et de **conflictuel**.

De plus, PV (6-7) paraît être **partagé**. En effet, il semble recouvrir la prescription du chef de service (CDS) que nous avons mentionné dans le rappel du contexte général de ce comité de suivi: « [...] *il faut qu'on travaille effectivement sur l'émergence du problème* [...] ». Grégoire, tout comme le chef de service le prescrivait avant lui, estime que la question de l'émergence des problèmes est à mettre au travail.

Le point de vue **PV (6-7)** du représentant syndical semble ainsi être **réaffecté**, **conflictuel** et **partagé**, avec Pierre et avec le CDS (Chef De Service). De même, il est appuyé par un argument conflictuel et réaffecté qui tend à s'**opposer** à la position tenue par le directeur. Le mot émergence, renvoyant à une capacité particulière du dispositif d'intervention, y est réalisé pour la première fois, dans la prise de parole de Grégoire. Le point de vue du représentant syndical se développera au-delà de la question de l'émergence en PV (20-21) et PV (24). Nous en ferons la démonstration après l'analyse, qui suit, du développement des énoncés prescriptifs réalisés.

- **Le développement des énoncés prescriptifs du représentant syndical au moyen d'un dialogue concret**

Comme nous le soulignons, ci-dessus, le mot « émergence » apparaît d'abord dans l'énoncé du point de vue de Grégoire, PV (6-7) en tant que perspective contraire à celle de la « solution » ou de la « résolution » des problèmes.

Une deuxième occurrence du mot émergence est réalisée dans l'énoncé suivant que nous avons identifié comme une prescription :

P (7-9) : « *c'est que, comment l'entreprise est en mesure de créer les conditions d'émergence de ce genre de... de difficultés.* »

Le mot « émergence » apparaît pour la troisième fois dans l'énoncé prescriptif suivant :

P (16-20) : « *La question c'est donc les conditions de l'émergence de ces... sujets et comment, quand, qu'est-ce qui les rend éligibles à un traitement entre guillemets un peu particulier, dans le sens où on les rentrerait dans un processus qu'on doit appliquer et dans lequel on lâcherait pas le morceau tant que le problème n'est pas... réglé quoi.* »

Dans nos analyses initiales des énoncés prescriptifs, nous avons noté un étoffement de la prescription de Grégoire entre les énoncés (7-9) et (16-20). En effet, si en P (7-9) Grégoire pose la question de l'émergence en tant qu'action commune des différents protagonistes de l'entreprise, en P (16-20), le représentant syndical trace, en plus de la phase d'émergence, deux autres phases du dispositif dialogique, qui allaient ultérieurement être reprises dans la formalisation de celui-ci.

Ci-dessous, nous allons rendre compte de ce mouvement d'amplification de la prescription de Grégoire.

En effet, nous avons déjà noté que P (7-9), réaffecté et monologique, qui tente de poser la question des conditions de l'émergence des problèmes de travail en tant qu'action commune, était soutenu par un argument inaccompli, Ar (9-10) conflictuel et réaffecté. Nous avons proposé de considérer PV (10-11), réaffecté et monologique, en tant qu'énoncé compensatoire de Ar (9-10). VS (11), un énoncé réaffecté et monologique, portant la voix des salariés, venait clore ce que nous avons qualifié de mouvement d'étiollement de la tentative argumentative du représentant syndical.

Cette tentative de compensation de l'argument inaccompli, est suivie d'un événement peu habituel dans le déroulement des comités de suivi de l'expérimentation. Habituellement, les prises de paroles se succèdent, à l'invitation des intervenantes, suite aux demandes qui leurs ont été préalablement signifiées par les participants. Ainsi, les interpellations ou les interruptions de prises de parole étaient inhabituelles. Ici, lors de la prise de parole du représentant syndical, un autre locuteur, inaudible et non identifiable, à partir de l'enregistrement audio, intervient en (11-12). Ceci amène Grégoire à s'interrompre. En 12, il demande confirmation à son interlocuteur : « *Peut-être, avec les bonnes lunettes ?!* », il rit à la suite et reprend sa prise de parole.

Ce petit événement est susceptible de démontrer un mouvement de déstabilisation de l'espace de solitude de Grégoire par l'effritement de son objet de préoccupations, l'émergence.

En effet, en P (7-9), il pose les conditions de l'émergence des problèmes du travail en tant qu'objet commun. Il tente d'argumenter à partir de Ar (9-10) et l'impossibilité pour les techniciens de porter seuls ces questions et de celle des dirigeants à y avoir accès. Il poursuit sa tentative argumentative en l'étayant par l'énonciation de son PV (10-11) qui met l'accent sur la petitesse des dimensions du problème technique discuté. A la suite, il soutient, en VS (11) que le problème « B4 » de l'étanchéité n'est pas un cas isolé.

C'est alors qu'un autre participant du comité l'interrompt, en faisant un trait d'humour sur la possibilité de voir ces ténus problèmes « *avec les bonnes lunettes* ». Cette intervention pourrait être interprétée comme une tentative de détourner le représentant syndical de l'objet de ses préoccupations, la question de l'émergence des problèmes. Dans notre partie théorique, nous avons stipulé que la disparition de l'objet du dialogue faisait sortir le sujet de l'espace de solitude, solitaire ou en présence d'un autrui, pour le projeter dans une interaction d'un autre type. Il nous semble que nous avons ici une illustration de cette interruption de l'espace de solitude pour Grégoire. Mais plus que la cause de cette interruption, l'intervention de ce locuteur nous paraît en être la conséquence. Ce serait plutôt l'effritement de l'objet de préoccupation de Grégoire qui aurait déstabilisé son espace de solitude et ainsi rendu possible cette intervention. L'énoncé VS (11), portant la voix des salariés : « *mais il y a plein de difficultés comme ça* », que nous avons qualifié de réaffecté et monologique, serait la trace dialogique réalisée de cette effritement. Dans sa réalisation, Grégoire apparaît isolé au milieu de toutes les difficultés, les siennes et/ou celles de ses collègues de l'ingénierie, qui restent en dehors des ordres du jour des comités de direction. En cet instant, il paraît, aboutir, dans sa tentative d'argumentation, à un constat potentiellement décourageant, en manque d'altérité intra-subjective.

Et c'est à ce moment-là que le trait d'humour de son interlocuteur, qui fait rire Grégoire, réintroduit de l'altérité, par la nouvelle perspective qu'il propose, à la place du constat que Grégoire est en train d'énoncer. Cette nouvelle perspective, c'est-à-dire, l'idée que les membres des comités de direction pourraient voir les ténus problèmes techniques « *avec la bonne paire de lunettes* », renvoie avec humour à l'idée de d'expérimentation en tant qu'une façon nouvelle de regarder le fonctionnement de l'entreprise. C'est en des termes semblables que le directeur l'avait précédemment énoncée dans son point de vue :

PV (2-4) : « *mais je pense que c'est bien le principe de l'expérimentation, c'est bien d'expérimenter, c'est-à-dire d'aller voir... de prendre une approche nouvelle et de regarder autrement.* »

Dans notre exemple, cet autre interlocuteur a, ainsi, une fonction de partenaire potentiel du dialogue solitaire, rendant à nouveau possible l'espace de solitude.

La poursuite de la prise de parole de Grégoire VS (12-15), s'en trouve, ainsi, vivifiée et nous avons déjà noté un développement des énoncés prescriptifs. En effet, le premier, VS (11) était qualifié de réaffecté et de monologique, le second VS (12-15), s'avérait être réaffecté et conflictuel.

De même, l'énoncé prescriptif suivant P (16-20), qui tente une nouvelle fois de poser la question de l'émergence des problèmes au centre du débat, se trouve amplifiée et trace, en situation, la presque intégralité du dispositif dialogique. De même, réalisant le mot « émergence », et en suivant notre raisonnement ultérieur, nous pouvons le considérer, désormais, comme étant réaffecté et conflictuel.

Au vu des analyses, ci-dessus, ce développement de la prescription du représentant syndical est à mettre en lien avec la solidité de son espace de solitude. Cette solidité, à notre sens, tient à la vigueur-même des arguments qui y sont déployés. Ici, l'argument réalisé s'est avéré défaillant et c'est dans un bref dialogue concret que Grégoire retrouve de l'altérité intra-subjective qui lui permet de convoquer les salariés dans une manière vivifiée de porter leur voix. Il nous paraît que c'est à cette condition que sa prescription se développe et a, peut-être même, dépassé ce qu'il avait escompté dire au départ.

Les analyses, ci-dessus, tendent à démontrer comment les énoncés prescriptifs de Grégoire se développent lorsqu'il retrouve de l'altérité intra-subjective au moyen d'un dialogue concret. Un premier mouvement d'étiollement de l'argumentation du représentant syndical aboutit en la réalisation d'une manière découragée de porter la voix des salariés. Nous y avons noté une déstabilisation de l'espace de solitude de Grégoire. Un échange, concret et imprévu, vient alors réintroduire une nouvelle perspective décalée qui vivifie l'espace de solitude. Dans la poursuite de la prise de parole, la manière du représentant syndical de porter la voix des salariés est conflictualisée. Ainsi, la prescription P (16-20) s'en trouve nourrie et élargit le contour de la prescription initiale P (7-9), bien au-delà de la question de l'émergence.

- **Développement concomitant du point de vue et de la prescription du représentant syndical**

Au-delà de la prescription de Grégoire et concomitamment à elle, c'est le point de vue du représentant syndical qui semble se transformer *in situ*.

En effet, à la suite du mouvement de consolidation de l'espace de solitude, Grégoire réalise PV (20-21). Dans nos analyses initiales des énoncés, réalisant le point de vue du représentant syndical, nous avons considéré que cet énoncé visait à affirmer à nouveau que la question de l'émergence du problème devait prévaloir dans le débat du comité de suivi en cours. En effet, Grégoire énonce :

PV (20-21) : « *Je pense que c'est... enfin il me semble que c'est la question d'aujourd'hui, en fait* »

Or, nous venons de démontrer, ci-dessus, comment, dans le mouvement de consolidation de l'espace de solitude, la question de l'émergence des problèmes a été élargie par les deux autres phases du dispositif dialogique. Il nous semble, dès lors, que « *la question* », telle que Grégoire la pense et dit en PV (20-21), n'est plus la même que celle qu'il envisageait en PV (6-9), c'est-à-dire, celle de l'émergence des problèmes. En effet, le développement des énoncés prescriptifs de Grégoire avait adjoint à la question de l'émergence, celles de l'éligibilité et de l'organisation et du suivi du dialogue. En PV (20-21), la « *question d'aujourd'hui* » de Grégoire ne fait donc plus simplement référence à l'émergence, comme c'était le cas en PV (6-7), mais aux trois phases énoncées en P (16-21). Le développement de la prescription de Grégoire, semble ainsi avoir conduit un développement de son point de vue. Nous notons, ici, que puisque nous considérons, désormais, que l'énoncé **PV (20-21)** se réfère à l'émergence « élargie », nous le qualifions désormais de **conflictuel** et de **réaffecté**.

Dans la suite de sa prise de parole se trouve réalisé un autre énoncé prescriptif :

P (21-22) : « *Et comment la chose devient idéalement naturelle pour l'entreprise.* ».

Nous notons dans nos analyses initiales que c'est ici que le représentant syndical vise le plus précisément une transformation de la dimension impersonnelle du métier de l'ingénierie. En effet, il y enjoint que « *la chose* » devienne naturelle pour l'entreprise, en d'autres mots, que le fonctionnement habituel de l'entreprise soit durablement remanié. Il apparaît, ainsi, que le mouvement d'étoffement de la prescription se poursuit à ce stade de la prise de parole de Grégoire.

Ainsi, l'énoncé de revendication :

R (22-24) : « *Faut pas... effectivement faut sortir du schéma et il faut engager de la ressource, de la ressource fort, pour que les choses avancent.* »,

réalisé à la suite, apparaît comme porté par ces deux mouvements, d'une côté, par l'étoffement de la prescription et, de l'autre, par le développement du point de vue du syndicaliste. Dans nos analyses initiales, nous pointions un lien entre cet énoncé et un énoncé prescriptif du directeur :

P (13-15) : « *ensuite il faut définir la méthode qui permet de sortir du cadre quand c'est nécessaire. Ou de dire : « bah, non, finalement y a qu'à appliquer le processus et ça marche » ».*

Mais Grégoire énonce, ici, une autre revendication, celle d'allouer des ressources au fonctionnement du dispositif pour que « *les choses avancent* ». Nous soutenions précédemment que Grégoire se trouve dans la posture revendicative typique d'un fonctionnement d'entreprise, où les syndicats revendiquent et la direction dirige. Or, nos analyses approfondies nous ont amenée à considérer que Grégoire tend, dans sa prise de parole, à participer à la direction de la conception du dispositif dialogique. Ainsi, de fait, lorsqu'il revendique des ressources supplémentaires pour le fonctionnement du dispositif, cette revendication est adressée à la direction mais elle est également auto-adressée à lui, car il est partie prenante, ici, dans la conception du nouveau dispositif organisationnel.

Du fait de la teneur de R (22-24), son dernier énoncé PV (24) : « *Je pense que ça fait longtemps que c'est la question du jour* », peut être interprété autrement. C'est probablement non pas à la question de l'émergence qu'il fait ici référence, comme nous envisagions a priori. Mais c'est plutôt de celle des ressources attribuées au dispositif dont il s'agirait. C'est en tout cas le sens que referme, pour nous aujourd'hui, cette « *question* », qui, selon Grégoire, attend une réponse depuis « longtemps ». Ainsi, convoquant le dispositif, l'énoncé **PV (24)** peut désormais être considéré comme étant **réaffecté** et **monologique** et non plus comme désaffecté et monologique, ce que concluaient nos analyses initiales.

Ainsi, nos analyses approfondies nous amènent à rectifier notre premier constat d'une tendance à la monologisation et à la désaffectation des énoncés réalisant le point de vue du représentant syndical. En effet, si *la tendance à la monologisation des énoncés semble confirmée*, celle de leur désaffectation paraît ici contredite. La réalisation du mot « émergence », renvoyant à une capacité particulière du dispositif d'intervention, nous a conduit à considérer les énoncés, réalisant le mot « émergence » ou y faisant référence, comme réaffectés.

Nos analyses complémentaires nous permettent aussi de confirmer notre premier constat *d'une conflictualisation de la manière de porter la voix des salariés* du fait d'une vivification de l'altérité intra-subjective de Grégoire, suite à l'échange « les bonnes lunettes ».

De même, nos premières analyses *d'une tendance réaffectée des énoncés prescriptifs se trouvent confirmées*. En revanche, la démonstration faite d'un développement de la prescription au moyen des l'échange « les bonnes lunettes », introduisant une nouvelle perspective décalée, contrastée, nous a amenée à considérer que P (16-20), réalisé après cet échange, était porteur de conflictualité. Nous y avons mis en évidence la consolidation de l'espace de solitude de Grégoire.

Nos premières analyses, considérant l'énoncé revendicatif R (22-24) comme réaffecté et monologique partagé avec autrui, semblent confirmées. Nous avons, en revanche, mis en évidence comment cet énoncé est porté, à la fois, par un mouvement de développement du point de vue du syndicaliste et par un développement de la prescription. De même, Grégoire se trouvait, ici, à revendiquer dans une posture syndicale renouvelée de concepteur et d'organisateur du travail.

Enfin, nous notions, a priori, une tendance à la monologisation des énoncés argumentatifs. Elle paraît être confirmée. Néanmoins, nos analyses, ci-dessus, ont permis de décrire le mouvement d'effritement de l'objet de préoccupation de Grégoire et, donc, de déstabilisation de son espace de solitude.

De ce fait, *une tendance générale à la monologisation reste néanmoins très présente* dans le déroulé chronologique de la prise de parole du représentant syndical. Peut-on l'interpréter comme la réalisation d'une absence de perspectives conflictuelles, opposées ou contrastées, autrement dit, comme une pensée dialogique (Fernyhough, 2008) dysfonctionnante ? Ici le sujet serait déserté de perspectives d'autrui, réaliserait des idées indiscutables, basées sur des truismes. Ou alors, pouvons-nous envisager, au contraire, que cette monologisation apparente des énoncés réalisés, serait la marque d'une pensée dialogique à l'œuvre qui mobilise des perspectives opposées dans un dialogue intérieur, étayant la prise de parole ? Ici le sujet pourrait paraître dédoublé mais aussi, il peut réaliser une prise de parole en tant que sujet « unifié ». Nous considérons que cette seconde interprétation serait plus plausible afin de considérer la tendance à la monologisation de la prise de parole de Grégoire puisque cette dernière est apparue comme hautement dialogique dans le comité en cours. En effet, à la fin de la prise de parole du représentant syndical, l'intervenant énonce voir le directeur des Ressources Humaines (RH) de l'entreprise « *hocher beaucoup la tête* » et invite celui-ci à

prendre la parole. Selon nous, ce hochement de tête soutenu, du directeur RH, durant la prise de parole de Grégoire, est la marque de la qualité profondément dialogique du discours réalisé. C'est parce qu'il est habité par les perspectives d'autrui (semblables, conflictuelles, opposées, contrastées) qu'en se réalisant, il met en mouvement, non seulement le geste d'hochement de tête du directeur RH, mais aussi, la pensée dialogique de ce dernier. Ainsi, le directeur RH, en s'y opposant, en étant d'accord, en y trouvant une nuance discordante à l'intérieur de lui, va ensuite prendre la parole pour instituer le franchissement d'une nouvelle étape dans le déploiement du dispositif d'intervention : l'étape de la formalisation.

9. Les conditions de l'installation d'un dispositif DQT pérenne au sein de l'ingénierie Renault : entre exigences de la qualité du dialogue professionnel et exigences de la conception industrielle.

Avant de donner à voir, dans le chapitre final, en quoi le dialogue professionnel est, de notre point de vue, le moyen fondamental d'un développement simultané de l'efficacité et de la santé au travail, nous esquisserons, ci-dessous, des pistes concrètes pour que l'organisation de l'ingénierie soit propice à la réalisation de tels dialogues concrets, favorisant l'efficacité et la santé professionnelles. Pour ce faire, nous mettrons en discussion deux perspectives - celle de l'action concrète clinique sur le terrain et celle de la conception industrielle -, afin d'interroger les conditions d'installation d'un dispositif dialogique pérenne au sein de l'ingénierie Renault.

9.1. Une tendance macro et micro à la monologisation des rapports.

Nous l'avons vu, le fonctionnement ordinaire de l'entreprise, tout autant que l'activité de conception elle-même, sont porteurs d'une tendance à la monologisation des rapports sociaux et subjectifs.

D'un côté, le fonctionnement quotidien, peut et a plutôt tendance, à prescrire des objectifs irréconciliables. Ceci implique, au sein des collectifs de travail et en tout un chacun, le développement de registres monologiques, voire soliloquants. Cette tendance de la prescription à tendre ainsi à l'extrême, en opposant de manière autoritaire des exigences antinomiques, était historiquement liée au caractère cyclique de l'industrie automobile (Freyssenet, 2007). Ces « crises » paraissent, ainsi, relever d'une dimension structurelle du secteur économique lui-même. De plus, elles paraissent exacerbées, depuis le milieu des années 1980, par un mouvement de financiarisation qui prenait le pas, parfois même, jusqu'à mettre en échec la technique.

D'autre part, cette tendance générique à la monologisation, tenait à l'activité de conception elle-même. Plus que d'autres activités, cette activité d'invention particulière paraissait

chercher à s'abriter dans le calme apparent de l'isolement de la réalisation de la tâche : le dessins, le calcul, le check des carreaux etc.. De plus, l'introduction des TIC (Technologie de l'information et de la communication) – UNISURF, puis Catia - à partir des années 1970, avait eu pour conséquence, de « faire rentrer » les planches à dessins dans les ordinateurs personnels. Ainsi, le travail, auparavant visible par tous et pouvant être pris pour objet des discussions, se trouvait désormais confiné dans l'entre-soi, entre le concepteur et son ordinateur. Par conséquent, du fait de son exigence d'un relatif isolement propice à la pensée et du nouvel outil informatique de dessin, l'activité de conception industrielle, court constamment le risque de verser dans l'esseulement et le soliloque. C'est en cela que l'activité de conception paraissait avoir une tendance monologique intrinsèque.

Alors, l'articulation de ces deux tendances l'une macro – organisationnelle, sectorielle et conjoncturelle à exacerber les exigences de la prescription - et l'autre, micro - au niveau individuel, constitutive de l'activité de conception industrielle et de son outil premier, à s'isoler pour travailler -, organise une déréalisation de la prescription et une désertification potentielle de l'activité personnelle qui s'auto-entretiennent mutuellement.

Le travail réel met, par conséquent, chacun à l'épreuve, sans ressources collectives et génériques pour réintroduire de l'altérité intra-subjective et garder la capacité à « *se rendre compte à soi-même* » que « *l'on fait du mauvais boulot* ». Tout une série de stratégies individuelles et collectives opèrent alors : le mode pompier ; le sauveur de voiture ; s'auto-prescrire de « *rentabiliser la soufflerie* » ; « *de faire le con* » en allant au bout d'une action, que l'on croit être une mauvaise voie de travail, juste pour faire la démonstration d'avoir eu raison ; piéger des collègues que l'on croit être malveillants, etc.. Ces stratégies rendent alors possible l'exécution des tâches, sans penser l'impensable. Et cet impensable - ce à quoi on n'a « *pas envie de penser* », car sans moyens pour le penser - c'est la réalité de la qualité d'un travail dégradé, dans lequel on ne se reconnaît ni à titre personnel, ni à titre professionnel. C'est ici l'efficacité et la santé qui se trouvent emportées.

Du côté de la prescription, coupée de tout contact avec les réalités concrètes et de ses conséquences, au plan de l'efficacité et de la santé, désaffectée et soliloquante, elle devient empêchement et contrainte extrême pour l'activité individuelle. A titre d'exemple, nous regardons aujourd'hui ainsi les PSC (Plans de Satisfaction Client) mais aussi, les *task forces*¹¹², dont l'analyse ne figure pas dans la version finale de ce manuscrit, qui viennent, de manière autoritaire exiger à ce que les activités individuelles, mises en échec par l'antinomie initiale des contraintes, viennent résoudre des problèmes techniques, sur leurs moyens

propres. Mais la prescription déréalisée l'est d'autant plus que ce qui pourrait la réaffecter, ceux et celles qui se confrontent au travail réel, doivent mettre en place des stratégies pour ne pas se rendre compte de ce qu'ils et elles font concrètement. La réaffectation possible, la remise en lien de la prescription avec les difficultés du travail réel, paraît ainsi compromise par une prescription qui déréalise ce qui pourrait la relier à la réalité.

9.2. Les dialogues délibératifs entre collègues, le moyen fondamental pour interrompre les automatismes soliloquants.

Mais, nous l'avons souligné, au moyen de dialogues délibératifs entre collègues sur ce qui échoue, sur ce qui est difficile à faire, sur ce qui renvoie à un sentiment de honte même vis-à-vis de son travail, l'automatisme du soliloque et de la désolation peuvent être interrompus. Alors, le rapport à soi, aux collègues, au travail, à la hiérarchie s'assouplit du fait de l'altérité intra-subjective réintroduite en chacun. Cette altérité authentique réinstallée, relance alors la possibilité à la fois de faire une expérience (au sens fort du terme : d'éprouver, de sentir, de vivre ce que l'on est en train de faire) et de penser ce vécu. C'est ainsi que l'on peut, enfin, dire en public que travailler sur les mousses renvoie à l'échec d'une conception réussie. Mais au-delà, la réinstallation de ce rapport « habité par autrui » en soi, rend capable de penser et de dire les angles morts du travail et, de ce fait, rend possible la transformation de ces angles morts. C'est ainsi que nommer les « rafistolages » et les « sparadraps », permet de les penser, avec d'autres, afin de les transformer en « *en outil d'analyse* » efficace, en pièce technique. La fierté professionnelle, en tant que rapport au travail est recouverte. L'efficacité et la santé se trouvent développées. C'est ainsi, aussi, que la préoccupation de chacun, parce qu'elle peut désormais être nommée (« *Nous, on n'a pas les interfaces dans les fiches d'interfaces* »), peut rejoindre celle d'autres collègues (« *nous on ne peut pas, dans une FI, définir ce que va être la tôlerie, avant qu'ils ne dessinent le caisson* »), afin de chercher ensemble les voies de relier la prescription aux réalités difficiles, voire intenable.

9.3. Vers un fonctionnement « classique » délibératif et collectif.

Mais alors, puisque les délibérations entre collègues, sur les difficultés de l'activité, seraient la « cause racine » - comme diraient de nombreux professionnels ingénieurs du Technocentre - , d'une possibilité de réaffecter la prescription déréalisée, quelles pistes, quelles seraient les conditions de les rendre « normales », « classiques » à l'ingénierie ?

Dans les lignes qui vont suivre, nous ne prétendons pas épuiser cette problématique. Simplement, à partir de l'expérimentation de terrain réalisée au Technocentre, et à la lumière des développements du présent manuscrit, nous proposons de revenir sur le dispositif dialogique DQT (Dialogue sur la Qualité du Travail), tel qu'il a été formalisé, et de regarder en quoi sa structuration et son fonctionnement favoriserait la solitude habitée des professionnels de l'ingénierie.

Nous reprendrons, ainsi, ci-dessous, les trois phrases décrites précédemment : l'émergence des problèmes, l'éligibilité des problèmes, l'organisation et la tenue des dialogues.

9.3.1 Structuration des espaces et des temps de délibérations collectives – le collectif « métier » et le collectif « ad hoc ».

La phrase de l'émergence des problèmes, plus encore que les trois autres phrases, nous la relient aujourd'hui fortement à la problématique centrale de cette thèse, c'est-à-dire, la tendance générique, culturelle à la monologisation des rapports subjectifs et sociaux au sein de l'entreprise. Nous l'avons précédemment souligné, un tel environnement de travail implique pour les professionnels d'adopter des stratégies individuelles et collectives, afin de tenir dans la situation de travail dégradée. Or, ces stratégies, à la fois, organisent et s'appuient sur une déréalisation des professionnels eux-mêmes. Comment alors rendre possible une émergence des problèmes alors que les salariés s'organisent subjectivement et collectivement pour ne pas les voir ?

De notre point de vue, *la structuration d'espaces et de temps collectifs, entre collègues, autour des difficultés qui pèsent sur chacun individuellement*, au départ, nous paraît rester le point de lestage incontournable et, par conséquent, l'une des conditions de la possibilité et de la pérennité d'un tel dispositif. Une précision s'impose ici, les contours des équipes qui composent les UET, n'épousent pas les contours, de ce que nous nommons en Clinique de l'Activité, le collectif de travail, les collègues ou les pairs. Ces derniers se trouvent réunis par un ensemble de tâches et d'activités, ancré dans un métier technique : le vitrage, l'essuyage/lavage, la tôlerie, le câblage, l'étanchéité, etc.. C'est, de notre point de vue, ce contour de métier qu'il faudrait d'abord suivre pour envisager la mise en place de ces espaces de dialogues collectifs. Mais ce collectif historique, du fait de l'organisation du travail de type matriciel, n'est pas suffisant en soi.

Ceci nous emmène à noter une seconde précision qui concerne la réalité de ce que nous avons appelé le collectif *ad hoc*. Précédemment, ce collectif *ad hoc* avait été défini comme

l'ensemble des professionnels, affectés dans leurs activités quotidiennes respectives, par un problème. Ce second collectif ne peut pas se substituer au premier, ancré dans les histoires des métiers techniques. Mais, il est une réalité dans le travail de conception industrielle. Dans ce second collectif *ad hoc*, les professionnels sont, en quelque sorte, potentiellement porteurs d'un même problème, même si les empêchements liés ce problème, que chacun vit au quotidien, sont différents. Ici, c'est le vécu de l'empêchement qui est la source de leur engagement dans le travail avec d'autres. Alors que dans le collectif métier, la source serait les manières de faire génériques, propres à chaque métier historique. Au cours de l'expérimentation, ce collectif *ad hoc*, avait pris le pas sur le collectif métier autour du problème V3P. Néanmoins, le collectif métier est resté discutant et destinataire des difficultés et des avancées du collectif ad hoc jusqu'à la fin de l'expérimentation.

9.3.2. Une définition officielle de l'éligibilité conflictuelle des problèmes.

La phase de l'éligibilité des problèmes participe, à notre sens, d'une manière originale à la dialogisation de la situation de travail. Cette question avait donné lieu à des confrontations vives de points de vue, au cours du sixième comité de l'expérimentation. Les uns faisaient valoir que « *le vécu des gens* » pouvait être pris comme critère d'éligibilité à un traitement particulier, dans le cadre du dispositif. D'autres affirmaient que c'était le caractère transversal ou inter-direction qui devait prévaloir. D'autres encore, soutenaient un point de vue mettant en avant, comme critère d'éligibilité, la récurrence d'un problème d'un projet à l'autre. La confrontation prometteuse de ces points de vue n'a pas pu se poursuivre du fait de l'arrêt de l'expérimentation. Néanmoins, il nous semble que le critère de la santé au travail en tant qu'elle est efficience ou encore capacité de se reconnaître dans la qualité de son travail, reste un critère déterminant. *Une définition conflictuelle de la prescription de l'éligibilité* reste ainsi une condition majeure de la mise en place et de la pérennité d'un tel dispositif. Définie à la croisée des critères des professionnels de première ligne, de ceux de la ligne hiérarchique, de la direction de l'ingénierie, mais aussi des syndicats et de la médecine du travail, elle serait une prescription liée aux difficultés du travail réel et, de ce fait, porteuse d'altérité intra-subjective. En effet, elle pourrait servir de mètre-étalon pour que chacun puisse, à partir d'elle regarder son problème, seul, avec ses collègues, avec la hiérarchie. De ce fait, elle dialogiserait le rapport des professionnels aux problèmes dans lesquels ils se trouvent pris. De même, l'officialisation d'une éligibilité prescrite éloignerait les possibilités de décisions arbitraires, par la hiérarchie, par un collectif défensif, qu'un problème n'en serait pas

réellement un. De plus, cette officialisation d'une éligibilité prescrite sortirait les professionnels du conflit vécu entre une loyauté trahie envers la hiérarchie et une nécessité de faire avancer le problème.

9.3.3. Enrichir le conflit, le moyen d'une conception efficacement raisonnable.

La phase suivante, nous l'avons longuement détaillée dans le récit-analyse du déroulement de l'expérimentation. Nous la reprenons ici sous le prisme de sa fonction potentiellement dialogisante, pour les professionnels. En effet, organiser les dialogues, consistait tout d'abord à veiller à ce que des conflits de critères « rentrés », « ravalés », refoulés (p. ex. : l'idée de l'architecte malveillant), soient discutés en présence d'autres professionnels, porteurs potentiels de l'un des critères du conflit (p. ex. : l'importance de la coordination dans l'activité d'architecture). Nous ne reviendrons pas ici sur la fonction vitalisante de ces dialogues délibératifs concrets, c'était le centre de notre propos en amont. Ce qui retiendra notre attention, ci-dessous, sera la manière que nous avons eue de « tenir » ces dialogues.

- **Retenir la solution « raisonnablement efficace » qui chasse le conflit**

En effet, tenir les dialogues a souvent consisté à retenir les professionnels eux-mêmes, à les interrompre afin que des détails, qui leur paraissaient anodins, soient mis en discussion. À l'ingénierie, les dialogues entre collègues et avec la ligne hiérarchique, dérivent vite, de notre point de vue, vers une recherche de solution. Comme nous l'avait fait remarquer, à juste titre, un professionnel CUET (Chef d'UET) : « *à l'ingénierie, on chasse les conflits en trouvant la solution et vous [CNAM], vous nous faites discuter sur les conflits de critères* ». Cette antinomie apparente, entre le fonctionnement générique de l'ingénierie et le fonctionnement du dispositif dialogique, nous avait précédemment amenée à nous interroger sur l'incompatibilité absolue entre ces deux méthodes de travail. Nous envisagions même l'hypothèse que le déploiement d'un tel dispositif allait probablement à l'encontre des attendus génériques du métier. Aujourd'hui, sur la base d'une série d'arguments, nous pensons, au contraire, qu'un tel dispositif favorise le développement du genre professionnel de l'ingénierie.

Le premier argument, tient dans le fait que le dispositif dialogique, tel qu'il a fonctionné et a ensuite été formalisé, se situe à la frontière entre les exigences de notre propre travail clinique et celles de la conception industrielle. En effet, c'est notre propre incapacité de diriger les problèmes, vers des instances capables d'arbitrer en faveur d'une solution habitée par les

contraintes antinomiques des problèmes, qui a fait émergé la fonction de coordinateur DQT (Dialogue sur la Qualité du Travail). Cette création composite de l'expérimentation, car, à la fois, connaissant le fonctionnement de l'ingénierie, capable d'imaginer des instances d'arbitrage ad hoc et s'appuyant sur une méthode de dialogue cherchant à enrichir les conflits vécus, est venue, à notre sens, hybridifier en retour le dispositif initial. Par conséquent, le conflit psychologique vécu allait, au moyen du dialogue concret, bâtir une solution habitée par les contraintes. De plus, la première formalisation du dispositif ne nous revient pas. En effet, c'est un représentant syndical, ingénieur, au cours du 6^{ème} comité qui avait formulé les trois premières phases du dispositif, telles qu'il les avait vues fonctionner depuis le début de l'expérimentation. C'est en ce sens, aussi, que le dispositif, tel qu'il a été conçu en faisant, se trouve être à la croisée des exigences de la psychologie du travail et de l'ingénierie.

Deuxièmement, nous avons déjà eu l'occasion de démontrer en quoi une conception réussie se trouve être une conception habitée par des exigences contraires et non pas entravée par elles. De ce fait, plus ces contraintes opposées, antinomiques, sont discutées, mieux la pièce devient le lieu et l'instrument du compromis. Nous dirions alors que dans ce cas, la *conception est efficacement raisonnable* et non plus seulement « raisonnablement efficace » - formule consacrée de certains directeurs. Lorsqu'elle est efficacement raisonnable, c'est-à-dire, habitée, la conception industrielle promeut l'efficacité et la santé au travail. Lorsqu'elle n'est que « raisonnablement efficace », elle est encore entravée par des conflits sous-développés d'exigences antinomiques, entamant, ainsi, à la fois l'efficacité et la santé.

Notre troisième argument en faveur d'un dispositif dialogique en tant que moyen du développement du genre professionnel de l'ingénierie, tient dans le constat que l'ingénierie industrielle est doublement générique. Elle est à la fois ingénieure - créatrice de processus et d'organisation - mais elle est aussi technicienne - bricoleuse, inventrice. Et c'est, nous semble-t-il, cette seconde voix générique technicienne, dans laquelle beaucoup d'ingénieurs du Technocentre se reconnaissent, que le dispositif d'intervention a permis de vivifier. La construction d'un prototype de type industriel de cette première maquette du dispositif aurait probablement permis d'organiser, d'une manière plus conflictuelle, les dialogues entre ces deux voix génériques pour que le genre de la conception industrielle s'en trouve vivifié.

Mais cette fuite vers la solution, organisant une conception « raisonnablement efficace », participe à un autre processus que nous avons décrit en détail dans le récit analyse l'expérimentation, la *non rémanence organisationnelle*.

Pour rappel, cette non rémanence organisationnelle, tient au fait que dans le fonctionnement ordinaire de l'entreprise des solutions à des problèmes sont conçues et mises en place loin de ceux qui ont vécu les effets de ces dysfonctionnements, dans leur activité quotidienne. Ceci, du fait des mobilités et de départs organisés par la politique de Ressources Humaines, mais aussi parce que la structure organisationnelle spécialise des directions dans la recherche de telles solutions organisationnelles. Alors, avec de telles solutions « raisonnablement efficaces », les mêmes problèmes se manifestent plus tard et entravent à nouveau l'activité d'autres professionnels qui doivent y faire face. De ce fait, elles vont dans le sens d'une monologisation des rapports subjectifs.

Une fois de plus, la fuite vers la solution apparaît ainsi organisée à un double niveau : elle est génériquement inscrite dans les manières de faire et prescrite par une organisation qui rationalise la conception des processus organisationnels, en les dédiant à des services spécialisés.

Ainsi, « tenir » les dialogues a consisté à maintenir le conflit vivant, en discussion, entre protagonistes, concernés par le problème, en retenant la solution « raisonnablement efficace » jusqu'à ce que la solution efficacement raisonnable, habitée par les exigences de chacun, émerge du conflit suffisamment enrichi.

- **Tenir l'ordre du jour pour que le plan d'actions ne laisse pas l'action concrète en plan¹¹³**

Tenir les dialogues a également consisté à maintenir les problèmes discutés à l'ordre du jour des comités de suivi, alors même qu'ils étaient absents des ordres du jour des instances ordinaires de traitement des problèmes techniques. Nous avons précédemment décrit, comment s'organisait, à notre sens, cette absence des problèmes dans les ordres du jour ordinaires. En effet, quatre processus paraissent à l'œuvre dans l'incapacité de ces problèmes à atteindre les instances de direction : (1) le débordement et la lassitude des professionnels qui portent ces problèmes (2) l'isolement du supérieur hiérarchique, (3) l'« alignement » loyal envers la hiérarchie et (4) l'existence d'« angles morts » des arbitrages des décisionnaires. Les tentatives de la ligne hiérarchique de se ressaisir des problèmes, à l'approche des comités de suivi, menaient sur le chemin de la solution « raisonnablement efficace » et, à nouveau, vers une tendance monologique.

De ce fait, tenir les dialogues a aussi été d'inscrire les problèmes, portés par les professionnels, dans les ordres du jour des comités de l'expérimentation et, avec l'arrivée de

la coordinatrice DQT (Dialogue sur la Qualité du Travail), dans ceux des instances officielles, lorsque celles-ci existaient. Cette manière de peser pour centrer les débats dans les instances sur les conflits de l'activité réelle, vient de ce fait réaffecter la prescription officielle et, par conséquent, dialogiser les rapports subjectifs et sociaux.

- **Tenir les dialogues et agir dans les ordres du jour avec légitimité : la nomination des coordinateurs DQT**

Précédemment, nous avons souligné le fait que peser dans les ordres du jour des directions, n'est possible qu'en présence et au moyen de l'action de coordinateurs DQT (Dialogue sur la Qualité du Travail) efficaces. Leur efficacité réside dans le fait de tenir à la fois le dialogue d'enrichissements des conflits de critères et d'agir dans les instances, où les conflits enrichis peuvent réaffecter la prescription. Or, ces deux volets de l'action des coordinateurs ne relèvent pas de la même légitimité. Le premier, exige une légitimité donnée par les professionnels de première ligne, pour lesquels le coordinateur serait un interlocuteur possible, digne de confiance, sur des problèmes dont on ne parle pas avec fierté. Le second, implique une légitimité par le « haut » qui, de fait, rendrait l'action du coordinateur possible dans les instances officielles, existantes ou dans celles à créer *ad hoc*.

C'est sur cette question difficile de la légitimité par « le haut » et par « le bas » dans les coordinateurs DQT, que l'expérimentation s'est arrêtée car, comme l'avait très justement formulé un professionnel de la direction, « nous [équipe de direction et équipe de recherche] n'avons plus réussi à nous parler », dans la dernière année de l'expérimentation, où la direction de la DE-V (Direction Engineering Vehicle - Direction Ingénierie Véhicule) tentait de déployer un dispositif DQT (Dialogue sur la Qualité du Travail), inspiré de l'expérimentation.

Nous n'avons pas de réponse simple à apporter à cette question. Néanmoins, les tentatives de nominations et d'actions des coordinateurs ainsi nommés, au cours de l'expérimentation, peuvent à leur tour être regardées à partir de leur fonction potentiellement dialogisante ou monologisante.

Pour rappel, la toute première coordinatrice avait été suggérée par l'équipe de recherche pour poursuivre le travail initié autour du problème « Mousses », à la suite de l'émergence d'un besoin d'« aiguilleur » des problèmes vers les instances d'arbitrage appropriées. Sa nomination avait été validée, après délibération, par le collectif associé aux analyses. Par la suite, trois nouvelles tentatives de nomination de coordinateurs DQT (Dialogue sur la

Qualité du Travail) ont été faites. L'historique de ces trois nominations a été précisé en détails antérieurement. Nous reprendrons, ci-dessous, le constat que nous avons alors établi, à la suite de ces trois tentatives. Notamment, nous constatons qu'un coordinateur désigné par la ligne hiérarchique, même approuvé par le collectif d'analyses, destinait le résultat de son travail à son mandant premier. Ce coordinateur, mandaté par « le haut », pour travailler avec « la base », avait de facto la légitimité pour agir dans les instances d'arbitrage mais son action avait eu pour effet de laisser un sentiment de « décrochage » de l'avancement et du devenir du problème, chez les professionnels qui en étaient les porteurs initiaux. De fait, dessaisis de leur objet de préoccupation, ils n'étaient plus institués en tant qu'initiateurs, participant aux dialogues et évaluateurs du nouvel arbitrage. Cette option de nomination par la hiérarchie semblaient, alors, aller à l'encontre de la fonction première du dispositif : développer la capacité des professionnels à penser leur problème avec et à travers des autres.

9.4. Des pistes pour reprendre le fil de l'histoire.

La fin de l'expérimentation a, ainsi, laissé les professionnels de première ligne avec l'amère fierté d'avoir eu raison que « *tout ceci ne servir[ait] à rien* ». Néanmoins, la qualité de leur engagement, dans toute la phase d'intervention, a permis d'entrevoir l'horizon, tout aussi incertain que prometteur, qu'ouvrirait le déploiement éventuel d'un dispositif DQT (Dialogue sur la Qualité du Travail) industrialisé.

En effet, le prototype de dispositif dialogique, opérant à la fois pour l'efficacité et pour la santé au travail, invitait à repenser une série de conflits de critères impensés entre directions. Nous en formalisons une liste non exhaustive, au point où le travail d'analyse s'est arrêté :

Achats *versus* Directions Métiers :

Sélectionner les fournisseurs dans l'optique de réaliser des économies,
versus Sélectionner les fournisseurs dans l'optique d'obtenir des pièces
de qualité

Capitalisation *versus* Directions Métiers :

Etablir des nouveaux processus afin d'éviter que les problèmes déjà
rencontrés ne se reproduisent **versus** Les mêmes problèmes se
reproduisent d'un projet à l'autre

DE-VO (V3P) *versus* Qualité et santé au travail :

Structurer et planifier l'organisation générale du travail afin d'optimiser le coût de revient de la voiture *versus* Entre le Top RC Num et la RTGFE, l'étanchéité a besoin de trois semaines pour réaliser la numérisation des zones de moulages

Direction Ingénierie *versus* Direction Usines :

Nécessité d'introduire de nouvelles pièces non prévues pour améliorer les performances techniques du véhicule *versus* Dégradation de l'indicateur de performance, du fait de l'introduction de nouvelles pièces

Direction Ingénierie *versus* Direction Design :

Les modifications tardives mettent en échec la conception *versus* Les modifications tardives contribuent à améliorer le design de la voiture

Finances *versus* Qualité *versus* Directions Métiers *versus* DE-VO (V3P) :

Exiger des économies substantielles sur un projet de véhicule novateur, subissant un planning raccourci, compromet l'ambition d'un positionnement Premium.

Politique industrielle *versus* Capitalisation *versus* Directions Métiers :

Cadencement des lancements des nouveaux projets de véhicules dans un marché hautement concurrentiel *versus* Etablir des nouveaux processus, afin d'éviter que les problèmes déjà rencontrés ne se reproduisent *versus* Les mêmes problèmes se reproduisent d'un projet à l'autre

Ressources Humaines *versus* Qualité et santé au travail :

Organiser la mobilité des salariés dans la cadre de la politique de Gestion prévisionnelles des emplois et des compétences (GPEC) *versus* La demande de mobilité peut être une stratégie de fuite d'une situation de travail intenable

Favoriser l'avancement de carrière des cadres *versus* L'avancement de carrière des cadres peut être compromis lorsque l'« alignement » loyal envers la hiérarchie se trouve démenti

?

:

Quel « parrain » pour un tel dispositif DQT (Dialogue sur la Qualité du Travail) ? Son poids symbolique et hiérarchique pèserait efficacement, au côté des porteurs des problèmes et des coordinateurs, pour que les instances d'arbitrages ne chassent pas le conflit, fuyant ainsi vers la solution « raisonnablement efficace ».

Toutes ces questions, mises en évidences au cours de l'expérimentation et laissées en suspens par son arrêt, méritent d'être travaillées à partir du vécu des professionnels sur l'activité desquels ces conflits de critères rentrés pèsent actuellement au quotidien, tout comme ils pesaient déjà sur d'autres auparavant. Et ceci, pour se prémunir de la facilité d'imaginer des solutions hors *sol*.

Cinquième partie :

Conclusion et discussion – la qualité du dialogue concret et son rapport à la question de santé et d'efficacité au travail.

10. Dialogue concret, lieu de développement de la santé et de l'efficacité au travail : apports, limites et ouvertures.

Afin de donner à voir les apports, de discuter les limites de cette thèse et d'en envisager les ouvertures possibles, nous allons d'abord reprendre en synthèse les résultats des analyses, conduites précédemment. Ensuite, sera fait un retour sur certaines dimensions théoriques du rapport entre le dialogue concret et la santé et l'efficacité au travail. Ainsi, sera discutée la position d'Arendt (2005, 2010) d'une perte, dans la désolation, de la capacité à faire une expérience et à penser. Puis, nous mettrons en discussion l'une des trois conditions d'une intervention en clinique de l'activité, établies par Quillerou-Grivot et Clot (2013). Enfin, les apports de ce travail seront mis en perspective avec la conception de la santé, développée par Georges Canguilhem (2013). Ceci conduira à conclure sur l'hypothèse de l'exercice du dialogue concret en tant que forme prototypique de la normativité et, par conséquent, de la santé.

10.1. L'exercice du dialogue professionnel comme moyen fondamental de développement de la solitude habitée des professionnels.

Les analyses des données cliniques ont donné à voir en quoi il était possible de soutenir l'hypothèse qu'un exercice du dialogue concret serait le moyen fondamental de développer la solitude habitée des professionnels. Et, a contrario, elles ont permis d'affirmer qu'un déficit de l'exercice de ce dialogue concret entamerait cette capacité d'être seul.

Elles ont permis d'explorer, en trois manières, comment le développement de la solitude habitée des sujets fonde leur capacité d'agir sur le monde. Dans le premier cas, cette capacité d'agir se réalisait dans la reconception d'une pièce de qualité. Dans le deuxième, la capacité d'agir sur le monde se jouait dans une tentative de modification de l'organisation formelle du travail. Dans le troisième cas, la capacité d'agir sur le monde était envisagée en tant que possibilité d'agir sur le dialogue social dans l'entreprise.

Ce développement de la solitude habitée et de la capacité d'agir sur le monde a été regardée, dans les trois cas, avec une focale différente. Les analyses, conduites majoritairement sur la base d'un récit clinique, à partir d'une focale mezzo, ont mis en évidence en quoi il est possible de considérer que le dialogue concret est le moyen fondamental de développement du soliloque professionnel vers une pensée dialogique. L'exploitation des données cliniques de traces de dialogues concrets, à partir d'une focale micro, a permis d'étudier de près cette même fonction du dialogue concret en tant que voie de la transformation de l'isolement professionnel en solitude habitée. Dans nos analyses, basées sur des prises de parole, nous avons examiné comment la réalisation de prise de parole habitée par autrui, œuvrait en réaffectant la prescription et en renouvelant la posture syndicale.

Ces trois typologies d'analyses, permettent donc d'étudier le même processus à un double niveau, l'un, micro, l'autre, mezzo.

De plus, ce processus a été exploré en trois temps : d'abord, en tant que fonctionnement dégradé d'une situation soliloquante, ensuite, en tant que possibilités et résistances au mouvement de dialogisation, organisé par le dispositif clinique, et, enfin, à partir des effets que cette dialogisation a produits.

Ci-dessous seront repris en synthèse les conclusions de nos analyses, à partir de ce double niveau et la triple temporalité du processus étudié.

10.1.1. Assignation du sujet à l'isolement et à la désolation par l'obstruction des voies du dialogue concret : des dialogues fictifs et des rapports déréalisés.

Ainsi, lorsque la réalisation des dialogues concrets a été empêchée, nous avons pu observer, sur un plan plus large, un fonctionnement organisationnel soliloquant à de multiples niveaux. Nous avons mis en exergue un triptyque du soliloque organisationnel, s'articulant autour d'une prescription déréalisée, d'un genre professionnel entamé et, enfin, autour de sujets habités par des contraintes intériorisées. De même, nous avons pointé un rapport déréalisé et défensif à l'objet de l'activité qui s'installe, du fait du dialogue intérieur privé d'altérité.

Lorsque la réaffectation du rapport subjectif déréalisé n'a pas été possible, ont été mises en exergue les stratégies que les professionnels bâtissent pour tenir dans une situation intenable. Une de ces stratégies était la fuite vers l'isolement de la réalisation de la tâche, qui empêche de penser l'impensable. Une deuxième stratégie, qui participe à la première, avait été le développement d'un rapport de culpabilité qui, d'une part, peut mener à l'auto-accélération,

donc, à la fuite vers l'isolement de la tâche, mais, de l'autre, donne à voir un rapport subjectif raidi à soi. D'autres formes de réalisation observées de ce rapport désaffecté étaient des postures énonciatives tranchantes, accusatrices, soupçonneuses.

Le soliloque triadique, raidi et désaffecté, semblait fonctionner sur la base de ce que nous avons appelé, dans nos analyses de dialogues concrets, des conditions préparatoires fictives et déductives.

- **Conditions préparatoires fictives**

Ainsi, nous avons observé la réalisation d'énoncés monologiques, porteurs d'une perspective unique, aux conditions préparatoires qui s'étaient révélées avoir un caractère fictif, car non validées par autrui. Au plan langagier, ces énoncés monologiques réalisaient des évidences, des truismes qui s'étaient avérés, par la suite, être invalidés par autrui.

Nous avons, ici, posé une hypothèse en proposant de considérer la réalisation de ces énoncés monologiques comme étant la trace d'un dialogue intérieur isolé, qui se serait déroulé en lieu et place d'un dialogue nécessaire avec autrui. La fonction de ces dialogues intérieurs, avec un autrui fictif permettrait, ainsi, au sujet de reconstruire, dans l'impossibilité de dialoguer vraiment, les motivations et les conditions de l'activité d'autrui. Ainsi, ces conditions préparatoires fictives prendraient racine dans l'impossibilité de conduire des dialogues concrets. Elles paraissaient se former sur la base d'un dialogue intérieur avec une perspective fictive d'autrui.

Le rapport subjectif déréalisé à l'objet du travail, basé sur des conditions préparatoires fictives, a pu être réaffecté du fait de l'existence de dialogues concrets antérieurs, conduits avec d'autres, à propos de la situation problématique. L'existence de cette seconde perspective, opposée, reliée à l'expérience vécue, dans le cadre des espaces dialogiques ouverts par le dispositif d'intervention, permet un remaniement des perspectives initiales portées par les professionnels.

Ces conditions préparatoires fictives peuvent se muer en, ce que nous avons nommé, des conditions préparatoires déductives, dont la remise en discussion provoque des postures énonciatives accusatrices, tranchantes, soupçonneuses ou l'énonciation d'évidences et de truismes.

- **Conditions préparatoires déductives**

Nous avons, également, analysé le fonctionnement de conditions préparatoires fictives déductives. Elles étaient caractérisées par un lien figé, pour le sujet, entre deux objets du monde. C'est ce que nous avons appelé une contrainte interne intériorisée.

Elles semblaient trouver leur origine dans un vécu, à répétition, de situations professionnelles problématiques, sans possibilité de dialoguer. Le caractère économe de ces conditions préparatoires déductives a, également, été décrit. En effet, elles paraissent, a priori, économes au plan de l'activité, car elles évitent au sujet une action supplémentaire dans une situation contrainte. Mais elles paraissent, aussi, être économes sur un plan psychique, empêchant d'envisager quelque chose de nouveau puisque le sujet anticipe la réponse à sa demande, du fait de la contrainte interne opérante. Ainsi, elles semblaient refermer doublement la voie vers un dialogue concret, du fait de leur caractère déductif, qui se superpose à leur facticité.

La mise en mouvement des conditions préparatoires déductives, dans le cadre du dispositif dialogique, menait parfois à la réalisation de discours tranchant, accusateur, soupçonneux, nous l'avons souligné. Mais aussi, nous avons pu pointer un fonctionnement particulier, par la colonisation du dialogue intérieur par ces conditions préparatoires déductives, en tant que grille de lecture à des situations de travail difficiles qui ne font pas sens autrement pour le sujet. Ainsi, une même condition préparatoire déductive se trouvait à donner du sens à des situations différentes. Une autre particularité de ces conditions préparatoires déductives tenait dans le fait que lorsqu'elles sont énoncées par autrui, elles paraissent comme étant étrangères au sujet en lequel elles sont intériorisées. Il y avait, pour nous, ici la marque de la réalisation d'un soliloque intérieur d'un sujet déserté par soi.

Un assouplissement de ces conditions préparatoires déductives a été observé en lien avec l'énonciation concrète de perspective opposées, par les professionnels ou par les intervenants. Elles se trouvaient assouplies, voire dissoutes, par une réaffectation en deux temps. D'abord, l'énonciation d'une perspective opposée vient introduire de la conflictualité. Ensuite, c'est la résonance de cette conflictualité, avec un vécu semblable dans l'activité propre du sujet, qui vient rompre le lien intériorisé entre les choses du monde.

- **Assignment du sujet à l'isolement et à la désolation**

On voit, ici, comment la solitude habitée des sujets, caractérisée par un rapport réaffecté et conflictualisé aux objets du monde et à soi, est entamée. Sa dégradation laisse les objets du

monde, les difficultés de travail, non élaborées, impensées. Ces dernières sont alors subies, le risque étant qu'elles « impactent », en quelque sorte, directement le sujet.

À force, et pour se défendre de cet impact « direct », non médiatisé, le sujet développe des stratégies qui médiatisent, de manière fictive, le rapport entre lui et le monde qui l'impacte. Cette médiatisation fictive, si elle a pour fonction d'introduire un intercalaire entre le sujet et le monde, a simultanément pour effet, du fait de son caractère fictif, à déréaliser le rapport du sujet au monde. Par conséquent, dans un rapport déréalisé au monde, le sujet perd sa capacité à vivre *réellement* et, de ce fait, à penser et à dire ce qui lui arrive. C'est ici, pour nous, le propre de l'isolement subi. Le sujet, peuplé par des rapports fictifs aux objets du monde, réalise des énoncés aux conditions préparatoires fictives. Le discours est monologique, porteur de la seule perspective déréalisée du sujet. Mais ce discours monologique porte, encore en lui, un certain caractère dialogique du fait de l'existence de la perspective du sujet. Même si cette perspective réalise, sur un plan langagier, des évidences et des truismes - des énoncés aux conditions préparatoires fictives -, ces dernières peuvent alors être prises pour objets, dans les dialogues concrets, par un autrui. Seule la réintroduction d'une perspective autre, porteuse d'un rapport authentique aux objets du monde, peut ensuite venir résonner avec une expérience propre authentique du sujet. Ainsi, *ici, tout repose sur l'existence de cette perspective authentique d'autrui et sur celle de l'expérience authentique du sujet.*

Sans perspective authentique d'autrui et sans expérience subjective authentique, l'isolement subi, milieu où la capacité à dire, à penser, et donc, à vivre réellement, conduit inmanquablement à la perte-même de l'objet, dernier lien au monde, qui médiatise et rend possible le rapport à soi.

C'est, ici, le propre de la désolation, où sans médiatisation, même déréalisée, du rapport au monde au moyen de l'objet, le sujet perd son rapport à soi et, par là-même, se perd, se trouve coupé de soi. Ici, le sujet est déserté de rapports aux objets du monde et de rapport à soi. Il perd, ici, même la capacité à subir l'impact direct du monde qui l'impacte, du fait de la perte de son lien à soi. Le discours réalisé est soliloquant, dépourvu de perspective. Les énoncés se fondent sur des conditions préparatoires déductives, à la fois, fictives et reliant les objets du monde - sur lesquels portent ces conditions préparatoires fictives -, dans un lien rigide. Le discours soliloquant est d'une nature non dialogique absolue car dépourvue de perspective réalisée. Les truismes et les évidences sont, ici, également, d'une autre nature que dans le cas de l'isolement subi. Ce sont non seulement des perspectives fictives sur les objets du monde mais, en plus, ces perspectives fictives sont figées dans un rapport mutuel rigide, automatique.

Une mise en discussion se heurte ici, simultanément, d'une part, à la rigidité du lien entre ces perspectives sur les objets du monde et, de l'autre, au caractère fictif du rapport du sujet à ces objets du monde. L'introduction de perspectives authentiques sur les objets du monde et de perspectives dissonantes sur le lien rigide entre ces objets du monde, peut potentiellement raisonner avec une expérience authentique propre du sujet et venir déstabiliser quelque chose du raisonnement soliloquant déployé. *Ici, la conflictualisation repose sur l'introduction à la fois, de perspectives dissonantes sur les objets du monde et sur le lien entre ces objets mais aussi, sur l'existence d'une expérience subjective authentique propre du sujet.*

10.1.2. Vers des dialogues authentiques et des rapports réaffectés et conflictualisés.

Ci-dessus, nous avons établi que la conflictualisation d'un rapport désaffecté du sujet au monde reposerait sur l'existence de perspectives authentiques portées par autrui (sur l'objet), de perspectives dissonantes (sur le lien rigide entre les objets qui habite le sujet), ainsi que sur l'existence d'une expérience authentique, propre du sujet. Précédemment, dans nos analyses, nous avons pu constater comment les conditions préparatoires des énoncés puisaient un fondement authentique dans les expériences subjectives et intersubjectives ainsi que dans les expériences de dialogues concrets, réalisant les perspectives d'autrui. Ceci nous a amenée à observer la formation de conditions préparatoires authentiques et de conditions préparatoires inductives, signe, pour nous, d'un développement de la solitude habitée des professionnels.

- **Conditions préparatoires authentiques**

Ici, le sujet tient pour vrai des choses éprouvées subjectivement ou alors, sur la base de dialogues concrets, réalisés avec autrui. Ces conditions préparatoires authentiques paraissent, ainsi, potentialiser une meilleure capacité de coordination et de coopération avec autrui. Elles permettaient aussi une meilleure capacité d'anticipation des professionnels.

Ces conditions préparatoires authentiques pouvaient évoluer vers la formation de conditions préparatoires inductives.

- **Conditions préparatoires inductives**

Ces conditions préparatoires authentiques, ancrées dans des expériences et dans des dialogues concrets, se muaient, au moyen de dialogues concrets, en conditions préparatoires, que nous avons appelées, inductives. Elles sont caractérisées par le fait d'être tenues pour vraies et partagées par au moins deux professionnels.

Leur particularité était de procéder par généralisation sur deux plans distincts. D'une part, au plan de l'activité de travail, elles étaient formées à partir d'expériences vécues semblables. D'autre part, sur un plan subjectif, la constitution de ces conditions préparatoires communes fait rempart contre une expérience esseulée de situations inattendues, difficiles ou éprouvantes. Et ceci, du fait qu'elle introduit, de par son caractère commun et partagé, une perspective d'autrui qui permet de médiatiser le rapport subjectif à la situation et, ainsi, d'en faire véritablement l'expérience. Elles représentaient alors une nouvelle ressource partagée, une grille de lecture, qui donne sens à des situations de travail qui questionnent les professionnels ou qui, parfois, les heurtent.

L'analyse des prises de parole, peuplées par autrui, a permis de voir comment l'argument technique solide s'ancrait dans une condition préparatoire authentique, reliée à une réalité quotidienne et partagée avec autrui, donc inductive. De même, le caractère habité de la prise de parole rendait possible d'assumer seul, en public, un point de vue affirmé et semblait, en même temps, potentialiser une pensée sur la situation de travail, à partir de catégories nouvelles. Le sujet se trouvait, ici, non plus à subir les effets de l'organisation mais à les décrire et les penser simultanément.

- **L'espace de solitude**

Nous avons pu observer le fonctionnement possible d'un espace de solitude qui permet, en présence d'autrui, de se parler au travers de l'autre dans, ce que nous avons appelé, un mouvement de « je-tu ». Cet espace de solitude voyait se réaliser des prises de parole réciproque de sujets « dédoublés » et, par alternance, de prises de parole de sujets « rassemblés ». Il était propice au remaniement des perspectives des sujets.

Plus généralement, à ce niveau micro, nous avons observé une tendance à l'assouplissement des conditions préparatoires fictives ou déductives et une tendance à la formation de conditions préparatoires authentiques et inductives. De même, les contraintes génériques de l'activité ne pesaient pas de la même manière sur l'activité individuelle mais elles devenaient objets des dialogues et, donc, possibles objets de la pensée. L'avènement de conditions préparatoires authentiques a, alors, été rendu possible. Elles ouvraient la voie à la formation de conditions préparatoires inductives et, de ce fait, à l'action commune. Le rapport à autrui se trouvait moins habité par des perspectives extrêmes, glorifiantes ou dénigrantes. Nous avons également pu observer des remaniements possibles des perspectives du sujet et d'autrui, sur l'objet de l'activité, sur autrui, aussi. Mais également, ce nouveau mouvement vers

l'authenticité et la justesse des rapports, ouvrait la voie vers une capacité renouvelée à anticiper la situation et, plus globalement, vers une efficacité professionnelle recouvrée.

- **Solitude habitée, fondement d'une action efficace sur le monde**

Sur un autre plan, à partir des analyses, au plan mezzo, nos constats nous ont amenée à affirmer, une dialogisation des instruments, à la fois, de l'action et du dialogue. Cette double dialogisation semblait conduire, d'une part, à un développement de l'action en situation et, de l'autre, en lien avec ce premier développement, à une transformation du rapport subjectif à l'objet de l'activité et au travail, plus largement.

Le développement de l'action en situation était attesté par le remaniement réel du point de vue des professionnels. Ce remaniement rendait possibles les arbitrages communs, à la croisée des critères de chacun. La transformation de l'action était aussi visible dans le détournement des contraintes initiales de l'action, en moyen de l'activité individuelle. De même, cette transformation de l'action était concomitante à une dialogisation des outils de travail. D'abord soliloquants, car conçus loin des difficultés du travail réel, ces outils se trouvaient dialogisés. *In fine*, ce développement de l'action potentialisait l'avènement d'une nouvelle pièce, habitée par les contraintes simultanées auxquelles elle se doit de répondre.

Nous avons également pu examiner, en lien avec le développement de l'action, l'avènement un rapport de fierté à l'objet du travail. Ce dernier ouvrait la voie à un rapport plus juste, car affecté, aux impensées du travail. Ce rapport plus juste rendait possible de vivre, de dire et de penser les recoins malaimés de l'activité professionnelle. Ces derniers se trouvaient, ainsi, dialogisés et reliés aux territoires de l'activité, sources de fierté. Ainsi, le rapport digne à l'objet du travail venait développer le rapport au travail, plus largement. Concomitamment à ceci, était rendue possible une prise de position affirmée, en public, ancrée dans des conditions préparatoires authentiques et inductives.

Cette capacité des professionnels d'assumer, en public, un point de vue assuré, s'est avérée susceptible, d'une part, de rendre possible une nouvelle position syndicale et, d'autre part, de relier la prescription aux difficultés du travail réel.

D'abord, a été constatée la transformation de la position syndicale, à plusieurs titres. D'un côté, cette transformation a été attestée par une nouvelle prescriptivité, énonçant en situation le dispositif dialogique à déployer plus largement au sein de l'entreprise. De l'autre, ce développement de la posture syndicale a été révélé par une manière conflictualisée de porter la voix des salariés. Enfin, cette nouvelle position syndicale se réalisait dans une

revendication réaffectée, portée à la fois par un point de vue réaffecté et par une prescriptivité nouvelle, évoquée ci-dessus. Nous avons également émis l'hypothèse, permettant d'interpréter la tendance générale à la monologisation de la prise parole syndicale, comme une réalisation de discours d'un sujet « rassemblé », hautement dialogique, étayé par une pensée dialogique à l'œuvre, mobilisant, en soi, des perspectives opposées, contrastées, partagées, habitées, semblables.

Ensuite, a été pointée une tendance très marquée à la réaffectation et à la conflictualisation de la prescription, à la fois, reliée aux embûches de l'activité quotidienne et habitée par des perspectives opposées. La dimension transpersonnelle du métier se trouvait, ainsi, vivifiée par une dialogie générique possible entre perspectives ingénieure et technicienne. De même, la dimension impersonnelle du métier s'est trouvée prête à être transformée, de par sa réaffectation et sa conflictualisation mais aussi, de par la vivification de la dimension transpersonnelle, décrite ci-dessus. De ce fait, nous avons émis l'hypothèse d'une réelle fluidification des rapports entre les quatre dimensions du métier, potentialisant une santé et une efficacité professionnelle.

10.2. Retour vers les dimensions théoriques du rapport entre santé au travail et solitude habitée.

10.2.1. Capacités à faire une expérience et à penser, perdues dans la désolation ?

Ci-dessous, nous allons discuter et approfondir un point précis de la conception d'Hannah Arendt du continuum solitude-isolement-désolation. Il s'agit de *la perte simultanée de la capacité à faire une expérience et à penser*, qu'Arendt (2005) semble considérer comme étant caractéristique de la « désolation ».

Pour ce faire, nous allons brièvement rappeler le point de vue développé par Arendt à ce propos. Ensuite, nous le discuterons à partir des perspectives portées par Marková, Fernyhough, Vygotski, celle de la clinique de l'activité et, enfin, de nos propres constats, issus des analyses menées précédemment. Ceci nous amènera à conclure que la perte simultanée de la capacité subjective à faire une expérience et de celle à penser, seraient entamées pour un sujet isolé et non seulement pour un sujet esseulé ou désolé, comme semble le soutenir Arendt.

En effet, pour Arendt, l'humain solitaire, menant un dialogue de la pensée, silencieux en soi ou extériorisé, en présence d'un autre, peut basculer dans la désolation en se perdant soi-

même. Mais aussi, le sujet seul pourrait, selon elle, basculer vers un autre mode d'être seul, qu'elle nomme l'isolement. Ce basculement du sujet seul vers l'isolement aurait lieu si le sujet décidait volontairement de se mettre en retrait des autres (Arendt, 2005, p. 306) ou si les autres, avec lesquels il partageait auparavant « un certain souci du monde », se détournaient de lui (Arendt, 2010, p. 147.)

Ainsi, Arendt définit le sujet isolé comme étant « ni avec [soi]-même ni en compagnie des autres, mais concerné par les choses du monde » (Arendt, 2010, p. 147).

Elle distingue deux formes d'isolement. D'abord, une première forme, où le sujet est coupé des autres et de soi mais relié au monde « par un rapport au monde comme création humaine » (Arendt, 2005, p. 306). C'est le cas de l'isolement volontaire du sujet, évoqué ci-dessus. Elle décrit, aussi, une seconde forme d'isolement, subi, où le sujet se trouverait isolé lorsqu'il ne peut plus agir « parce qu'il n'est plus personne pour agir avec [lui] » (Arendt, 2005, p. 305). Dans ce second cas, selon elle, le sujet est coupé de soi et des autres mais garde un lien avec le monde, au travers de l'objet de ses préoccupations.

Pour Arendt, le sujet isolé peut basculer dans la désolation, en perdant, soit son statut d'*Homo Faber*, soit son objet de préoccupations.

Enfin, Arendt affirme que dans la désolation, le sujet serait « un, déserté par tous les autres » et par soi-même (Arendt, 2005, p. 305). Et selon elle, c'est dans la désolation que le sujet perdrait, simultanément, la capacité à faire une expérience et à penser (Arendt, 2005, p. 309).

C'est cette affirmation précise qui nous paraît discutable, à savoir, que les capacités subjectives à faire une expérience et à penser, seraient perdues dans la désolation. Sur la base d'une série d'arguments, il nous paraît possible d'avancer l'idée que cette perte de la capacité du sujet à penser et à faire une expérience, caractérise non seulement la désolation, en tant que mode d'être seul, mais aussi, un certain isolement.

Notre premier argument tient dans la dialogicité fondamentale de l'esprit humain, avancée par Marková (2007, pp. 392-393). En effet, c'est ici l'idée, d'une capacité constitutive de l'esprit humain d'envisager les choses du monde en termes d'altérité, qui est soutenue. Or, Arendt décrit un sujet isolé coupé de soi et des autres, mais relié au monde par l'objet. Ce postulat de Marková, d'une dialogicité fondamentale de l'esprit humain, invite à regarder de près la position d'Arendt d'un sujet coupé d'autrui dans l'isolement. En effet, en suivant Marková, nous pouvons considérer qu'un sujet reste relié à autrui, même en l'absence de ce dernier, car il est fondamentalement habité par les perspectives des autres sur son objet. De ce fait, selon

nous, le sujet qui cherche à se couper de la présence des autres ou qui est délaissé par les autres, ne peut d'emblée être qualifié d'isolé, sur le plan psychique, car il est constitutivement habité par les perspectives d'autrui.

Il s'agirait plutôt, pour nous, de distinguer deux cas de figures en fonction, non pas de la présence physique ou non d'autrui, ni d'un retrait volontaire ou non du sujet, mais en prenant en considération *l'authenticité ou non des perspectives intériorisées* dans le sujet qui se retire de la présence physique d'autrui ou qui est délaissé par autrui.

D'abord, un sujet qui agit sur son objet de préoccupations en l'absence des autres, pourrait se trouver habité par des perspectives authentiques d'autrui qui portent sur son objet. Au cours de nos analyses, nous avons constaté que ce sont les expériences subjectives antérieures et/ou la présence de dialogues concrets, qui installent dans le sujet ces perspectives authentiques d'autrui. Dans ce cas, selon nous, il s'agirait d'un sujet *solitaire agissant*, dans le sens, où *il agit peuplé par les perspectives intériorisées des autres en soi*.

En revanche, lorsque le sujet, qui agit en retrait sur son objet de préoccupations, n'est pas ou plus habité par les perspectives authentiques d'autrui sur son objet, il peut être qualifié d'isolé, au plan psychique. En effet, nous avons fait le constat, dans nos analyses, que l'absence d'expériences antérieures et/ou le déficit de dialogues concrets, conduisent le sujet à reconstruire les mobiles, les intentions, les modalités de l'activité d'autrui, du fait de sa dialogicité fondamentale. Ainsi, il construit en soi des points de vue fictifs d'autrui qui habitent et participent à son dialogue intérieur. Dans ce cas, à notre sens, le sujet se trouverait dans un *isolement agissant*, étant donné qu'*il agit tout en étant habité par des perspectives fictives d'autrui*. C'est ici que nous rejoignons la position d'Arendt d'un sujet « coupé » d'autrui dans l'isolement, à condition d'accepter de considérer que l'isolement subjectif est caractérisé par la présence de perspectives fictives, signe d'une coupure entre le sujet et autrui.

Il nous semble que les développements de Fernyhough, sur la notion de « relation triadiques intentionnelles » (2008, p. 235), peuvent appuyer notre point de vue sur *l'importance de la qualité des perspectives intériorisées par le sujet afin de distinguer*, d'un côté, *un sujet solitaire agissant* - habité par les perspectives authentiques d'autrui sur l'objet -, et, de l'autre, *un sujet isolé agissant* - habité par des perspectives fictives des autres sur l'objet.

En effet, dans le modèle intégré d'un développement de la pensée dialogique, Fernyhough (Fernyhough, 2008, p. 235) se base sur la conception de relations triadiques intentionnelles

dans les dialogues extériorisés entre l'enfant et l'adulte. Ainsi, selon lui, chaque sujet se trouve relié à l'objet par un double lien : sa propre perspective sur l'objet et le point de vue qu'il a de la perspective d'autrui sur l'objet. Pour le dire autrement, selon Fernyhough, le rapport subjectif à l'objet est toujours duel, intégrant la propre perspective du sujet et celle d'autrui, portant sur l'objet.

C'est un point de vue proche qui est soutenu en clinique de l'activité, sur un plan plus large, à partir du modèle de l'activité triadique et opposée à elle-même. En effet, selon Clot (2008), le rapport du sujet à l'objet de l'activité est toujours médiatisé par les autres.

Nous pouvons, ainsi, considérer que le sujet, agissant à l'écart des autres et habité par les perspectives authentiques d'autrui, ne serait pas isolé mais solitaire. Et ceci, du fait de la présence des perspectives authentiques d'autrui en lui, qui rend possible la réalisation du dialogue solitaire silencieux ou extériorisé, décrit par Arendt. De même et par contraste, le sujet agissant, déserté par les perspectives d'autrui ou habité par des perspectives fictives, serait un sujet isolé. En effet, si l'on considère, en suivant Fernyhough, que la perspective subjective à l'objet est toujours duelle, constituée par la perspective subjective et par celle d'autrui, le caractère fictif de la perspective d'autrui intériorisée, viendrait, ainsi, altérer la perspective subjective à l'objet. Ainsi, privé de perspectives authentiques d'autrui, le dialogue silencieux solitaire ou extériorisé du sujet serait dégradé, voire, rendu impossible. Ceci entamerait le caractère authentique de ce dialogue. En retour, le rapport subjectif à l'objet se trouverait déréalisé.

Il nous semble qu'ici, du fait du caractère fictif du rapport subjectif à l'objet, c'est la capacité du sujet à faire une expérience, au sens psychologique, qui serait remise en cause.

En effet, selon Vygotski, le concept de *perezhivanie* recouvre « ce qui est vécu, éprouvé » (Vygotski, s.d., cité par Clot, 2017, p. 78) ou « “ce qui est éprouvé “ par le sujet dans sa vie » (Clot, 2017, p. 178). Ainsi, ce qui est vécu, éprouvé par le sujet, paraît préservé dans le cas d'un sujet agissant solitaire, habité par sa propre perspective et par celle, authentique, d'autrui. En revanche, la capacité à faire une expérience, *à vivre en éprouvant*, paraît compromise dans le cas d'un sujet isolé. En effet, habité par des perspectives fictives d'autrui, son rapport subjectif à l'objet s'en trouverait atteint. Or, le rapport subjectif à l'objet peut tout à fait renvoyer à l'expérience vécue de l'objet. Pour Clot, cette expérience vécue de l'objet renvoie à l'expérience vécue : « les expériences vécues sont simplement les expériences vécues des objets » (Clot, 2007, p. 78). Par conséquent, *l'altération du rapport subjectif à l'objet, viendrait impacter la capacité subjective d'une expérience authentique.*

C'est en ce sens que, pour nous, la capacité à faire une expérience, *de vivre et éprouver simultanément*, au sens de Vygotski, serait perdue pour le sujet lorsqu'il n'est plus habité par la perspective authentique d'autrui sur l'objet, c'est-à-dire, lorsqu'il se trouve isolé.

Ici, tient pour nous la possibilité de tenter de définir le sujet isolé au sens psychologique. Au regard des développements qui ont précédés, *le sujet isolé serait habité par une perspective fictive d'autrui sur l'objet. Cette perspective fictive*, qui ne recouvre pas le point de vue d'autrui, *conduirait* ainsi – du fait de la dualité du rapport subjectif à l'objet – *à la déréalisation du rapport du sujet à l'objet*. Ce rapport subjectif déréalisé à l'objet, entamerait ainsi *la capacité à faire réellement une expérience – au sens où elle serait affectée et conflictuelle* – et à la penser.

En revanche, nous pouvons suivre Arendt sur son affirmation que la perte de la capacité à vivre une expérience est simultanée à la perte de la capacité à penser. Par conséquent, de notre point de vue, cette perte concomitante – de la capacité à vivre une expérience et à penser – se ferait dans l'isolement psychique du sujet et non pas dans le seul cas de la désolation.

Afin de conclure, nous tirerons d'abord certaines des conséquences, de notre point de vue, sur la conception des deux autres modes d'être seul - la solitude et la désolation -, décrits par Arendt. Ceci nous amènera, dans un second temps, à ouvrir une interrogation sur un nouveau triptyque qui s'est ici formé ici pour nous : la capacité à vivre-éprouver, la capacité à penser et leur liens avec la capacité à dire.

Nos considérations précédentes nous conduisent à reconsidérer, d'un point de vue psychologique, les deux autres modes d'être seul du continuum conceptualisé, en philosophie, par Arendt.

Ainsi, par contraste avec nos développements sur un sujet isolé, un sujet solitaire, serait habité par un rapport duel à son objet, intégrant une perspective authentique d'autrui sur l'objet. De ce fait, le rapport subjectif à l'objet serait *authentique*, c'est-à-dire, *réaffecté et conflictualisé*. Ce rapport « juste » potentialise ainsi la capacité à vivre réellement une expérience et à la penser authentiquement (mais pour nous c'est désormais un pléonasme, on devrait maintenant pouvoir dire la penser, seulement).

Le sujet désolé, lui, serait déserté de toute perspective, même subjective. Son rapport au monde (dont l'objet), à soi et à autrui est raidi. Nous pourrions même dire, en forçant le trait, que *ce rapport n'en est plus un*, car il n'est plus un lien mais un hiatus, une brèche. La capacité à faire une expérience est perdue, celle à la penser et à dialoguer, aussi.

La tentation est grande, ici, d'approfondir - d'une manière symétrique, à celle que nous avons mobilisée ci-dessus, afin de distinguer un sujet isolé agissant d'un sujet solitaire agissant -, l'existence dans d'une solitude agissante, au côté de la solitude pensante, cette dernière étant conceptualisée par Arendt. De même, nous pensons que la désolation peut également, d'un côté être agissante et, de l'autre, raisonnante. Mais ce faisant, nous déborderions de l'objet même que nous nous proposons de discuter et d'approfondir ici.

Nos développements, ci-dessus, autour de la capacité à faire une expérience et à penser, ont mis en exergue l'importance de la perspective subjective authentique ainsi que son caractère toujours conflictuel – du fait de son origine intersubjective – dans la possibilité d'un rapport juste, c'est-à-dire, réaffecté et conflictualisé à l'objet.

Or, cette perspective authentique ne peut être, ni formée, ni son caractère pourrait être attesté, sans la réalisation de la perspective d'autrui et, de plus, dans un dialogue concret avec le sujet. De ce fait, la réalisation d'un dialogue concret nous paraît être fondamentale dans la construction de la capacité de vivre-éprouver. Sans cela, sans la réalisation de ce dialogue concret, le risque pour le sujet solitaire, qui pense avec l'autre en lui, sans réellement dialoguer avec lui sur le plan d'une réalisation langagière et d'un échange réciproque, risquerait à chaque instant de se couper de cet autrui, en mobilisant, en soi, une perspective fictive d'autrui. La réalisation d'un dialogue concret avec autrui paraît ainsi être la condition fondamentale de l'authenticité : des perspective subjectives, du rapport à l'objet, de la capacité à vivre-éprouver ainsi que de la capacité à penser.

Mais, la réalisation de ce dialogue avec autrui présuppose une capacité à dire – en parlant, en écrivant ou, plus largement, en signifiant. C'est en effet, au travers de la signification réalisée sous une forme ou une autre, que le sujet et autrui peuvent ajuster leur perspective propre, au travers de l'autre, sur l'objet.

10.2.2. La possibilité de développer la solitude habitée professionnelle, grâce à une intervention en psychologie du travail.

Ici, notre objectif sera de revenir sur nos méthodes d'intervention en ce qu'elles contribuent à développer, à notre sens, la solitude habitée des professionnels auprès desquels nous intervenons. Le point de vue soutenu sera de considérer *nos interventions cliniques comme le moyen d'installer des espaces de solitude* à de multiples niveaux, *favorisant la capacité des professionnels à se mouvoir entre les différents modes d'être seul.*

Pour ce faire, nous allons tout d'abord mobiliser des travaux de recherche en clinique de l'activité, qui ont le mérite d'avoir cherché à poursuivre les tentatives de formalisation de nos dispositifs cliniques. Ceci nous conduira à discuter certains des résultats, notamment ceux d'une recherche en particulier (Quillerou-Grivot & Clot, 2013), à partir de nos propres constats sur le rôle développemental fondamental de la réalisation des dialogues concrets, dans la construction du caractère authentique des perspectives subjectives. Enfin, nous conclurons par une hypothèse à propos de nos dispositifs dialogiques en tant qu'instrument potentialisant la capacité des sujets à se mouvoir entre les modes d'être seul.

- **Les trois conditions de l'intervention en clinique de l'activité**

Quillerou-Grivot et Clot ont mené une réflexion sur la formalisation des dispositifs d'intervention, à partir d'une tentative de définir « les conditions favorisant le développement de l'activité et des métiers » (2013, p. 229). Les auteurs inscrivent leur recherche dans une lignée de travaux préexistants sur cet objet (Duboscq, 2009 ; Kostulski, Clot & Litim, 2011 ; Litim, 2012 ; Sannino, 2012 ; Scheller, 2010, cités par Quillerou-Grivot & Clot, 2013, p. 229). Ils proposent ainsi de poursuivre la réflexion déjà engagée sur cet objet. Nous proposons ici, à notre tour, de contribuer à ces tentatives « à la fois ambitieu[s] et modeste[s] » (p. 229)¹⁴.

Nous le ferons d'abord en présentant succinctement les conclusions de Quillerou-Grivot et Clot, avant d'en discuter une particulière, à partir de nos propres résultats de recherche.

Les auteurs proposent de retenir trois conditions d'une intervention en clinique de l'activité. Autrement dit, ils envisagent les conditions à partir desquelles une intervention en est réellement une. Ils se demandent en quoi et comment l'intervention contribue au développement, d'une part, « de l'activité, des collectifs et de l'organisation du travail » (p. 230) et, sur un autre plan, « [du] métier et [...] [de] la santé au travail » (p. 230).

Les auteurs identifient donc trois conditions de l'intervention¹⁵ en clinique de l'activité : l'authenticité du dialogue sur le travail ; l'engagement dans la controverse ; la réalité d'une activité transférentielle.

Nous reviendrons, ci-dessous, sur la première des trois conditions identifiées par Quillerou-Grivot et Clot : l'authenticité du dialogue sur le travail.

Nous ne pouvons que souscrire à l'interprétation des mouvements cliniques, décrits par les auteurs sur deux plans : *activité de l'intervenante / activité des opérateurs* et *activité des opérateurs / activité des concepteurs*¹¹⁶.

Mouvement clinique : activité de l'intervenante / activité des opérateurs

D'abord, un premier mouvement clinique est identifié, sur le plan activité de l'intervenante / activité des opérateurs. En effet, les auteurs décrivent comment une « vérité de l'engagement de l'intervenante », dans l'action clinique de terrain, a conduit à l'avènement d'un « travail authentique réalisé par les opérateurs » (p. 240), sur leur propre activité ordinaire. Ainsi, l'engagement subjectif authentique de l'intervenante, dans l'intervention au quotidien, a eu pour effet de développer la qualité de l'engagement des professionnels dans d'analyse de leur propre travail.

Les éléments de récit clinique qui étayent l'analyse interprétative, donnent à voir, d'une part, une particularité du discours de l'intervenante et, de l'autre, un développement du discours des opérateurs. En effet, le discours de l'intervenante est décrit comme étant « décalé, par rapport au discours hygiéniste sur la santé habituellement entendu et "intégré" par les opérateurs dans le milieu automobile » (p. 239). Du côté du discours des opérateurs, les auteurs pointent un développement, allant d'un « discours convenu [...] qui les empêchaient de penser autrement leur travail » (p. 239) vers « la possibilité de sortir du silence leurs difficultés, leurs doutes, leurs interrogations sur le travail » (p. 239).

Dans leurs analyses, Quillerou-Grivot et Clot émettent une hypothèse à propos de ce développement observé, dans le discours des opérateurs : ce « décalage » du discours de l'intervenante, au sein des espaces de travail clinique, avec les opérateurs, a « laissé entrevoir [pour les opérateurs] que d'autres façons de considérer [leur] travail et [leur] santé semblaient possibles » (p. 239).

Mouvement clinique : activité des opérateurs / activité des concepteurs

Ensuite, sur le plan, cette fois-ci, activité des opérateurs / activité des concepteurs, un second mouvement clinique est observé.

En effet, les auteurs donnent à voir comment, à son tour, « ce travail d'analyse réalisé par les opérateurs devait alors entrer en résonance avec l'activité des concepteurs » (p. 240), lors de la diffusion d'un montage vidéo des dialogues, entre opérateurs, en comité de pilotage¹¹⁷. L'interprétation clinique de cette « résonance » - entre travail authentique des opérateurs et activité propre des concepteurs -, proposée par Quillerou-Grivot et Clot, se base sur le constat

suisant : les opérateurs seraient apparus « comme comptables et responsables dans le vif de l'échange » (p. 240). Ce déplacement de la perception des opérateurs par les concepteurs - organisateurs du travail des opérateurs -, en tant que professionnels « comptables » et « responsables » de la qualité de leur travail, aurait ainsi « placé les concepteurs et dirigeants dans une zone proximale de développement potentiel de leur activité propre et provoqué le dialogue entre eux » (p. 240).

- **L'authenticité, une condition princeps ?**

Ci-dessous, nous proposons un point de vue non pas décalé - car nous souscrivons à l'interprétation faite par les deux chercheurs, sur la base des données cliniques mobilisées -, mais, peut-être, permettant de préciser davantage ce dont il s'agit, dans le cadre des analyses menées, sur la base de cette intervention particulière.

Il nous semble qu'une analyse de ces mêmes données cliniques, qui prendrait en considération le rôle fondamental de l'expérience du dialogue concret dans le développement de l'authenticité des perspectives subjectives, permettrait d'affiner l'analyse et, peut-être d'apporter des nuances.

En effet, caractériser finement l'authenticité de l'engagement de l'intervenante dans les dialogues concrets, réalisés avec les opérateurs, nous permettrait de mettre en exergue quelque chose du registre dialogique de la solitude habitée de l'intervenante elle-même. Nous nous risquons à un pronostic : les énoncés de l'intervenante seraient porteurs du marqueur conflictuel et réaffecté ou monologique et réaffecté.

De même, analyser finement « le discours hygiéniste sur la santé », à partir de traces de discours ou de dialogues concrets réalisés, permettrait d'approcher un registre monologisant, voire soliloquant qui - et c'est un point de vue que nous partageons pleinement-, est intériorisé par les opérateurs. Cette intériorisation conduit elle-même à la réalisation de discours convenus, défensifs, des évidences, des truismes, tout aussi monologiques et désaffectés que le discours hygiéniste sur la santé au travail qui les instille dans le sujet.

Pareillement, la « résonance » en comité de pilotage, évoquée par les auteurs, entre l'authentique rapport au travail des opérateurs et l'activités des concepteurs, pourrait être prise très au sérieux, à juste titre, et démontrée. S'agit-il ici d'une réaffectation et d'une conflictualisation de la prescription, qui mobiliserait en situation les problèmes du travail opérateur, mis en avant au cours du comité ? Peut-on caractériser le caractère conflictuel des

énoncés, des prises de parole des prescripteurs en y identifiant la réalisation de perspectives opposées, contrastées ?

De même, peut-on qualifier le discours des opérateurs eux-mêmes au cours de ce comité ? Était-il habité par les points de vue des collègues, discutés dans les espaces collectifs de dialogues, ouverts par le dispositif ?

Bien entendu, tous nos échanges sur le terrain clinique ne sont pas enregistrés et donc, ne sont pas facilement accessibles a posteriori. Néanmoins, nous l'avons souligné précédemment, les analyses en autoconfrontations simples sont souvent la première occasion, pour les professionnels, de dire quelque chose de leur travail, tel que saisi dans les films d'activité. Ce discours porte, selon nous, les marques de la qualité du dialogue intérieur qui accompagne le sujet agissant - isolé, désolé ou solitaire – au quotidien. Il porte aussi la marque de l'état de la fluidité des rapports entre les quatre registres du métier. Il est ainsi, pour nous, une matière première clinique précieuse, car elle signe le point de départ d'une phase particulière de l'intervention, la réalisation des points de vue subjectifs et leur confrontation, dans les espaces dialogiques du dispositif. Mais aussi, elle permet de prendre la mesure a posteriori, non seulement, du chemin parcouru, mais aussi - au moyen d'analyses cliniques fines -, de la manière dont nous y sommes parvenus. C'est ici notre propre efficacité professionnelle qui se joue.

Nous l'avons compris, notre propos n'est pas de remettre en question les résultats de cette recherche, il est modestement une invitation à poursuivre et approfondir ces analyses cliniques qui nous paraissent être très justes, à partir d'un point de vue plus discriminant sur les registres dialogiques observés et leur transformation.

Le choix de nous arrêter sur la première des trois conditions d'intervention, identifiées par Quillerou-Grivot et Clot, ne tient pas du hasard. Sans pouvoir, dans le cadre de ce travail de thèse, étayer davantage notre point de vue, nous nous risquons à une hypothèse : ***l'authenticité des dialogues réalisés serait la condition princeps*** de nos interventions. En effet, à notre sens, elle paraît potentialiser à la fois la controverse professionnelle et la circulation des affects. Sans possibilité de réaliser un point de vue subjectif authentique, il ne pourrait y avoir ni controverse professionnelle, ni activité transférentielle. La controverse se dégrade en discours convenus, évaluatifs, accusateurs ; la circulation des affects, elle, ne peut se faire dans un milieu désaffecté, réalisant des points de vue soliloquants ou monologiques.

Bien entendu, il faudrait regarder de plus près notre intuition, à l'issue de ce travail de thèse. S'il faut prendre au sérieux la proposition de Quillerou-Grivot et Clot sur l'existence de trois conditions à la réalisation d'une intervention en clinique de l'activité, il nous semble important de pouvoir en faire la démonstration à partir d'analyses finement outillées.

Ce faisant, il sera alors possible de soutenir l'idée que nos interventions sont des cadres macro qui, en dialogisant (conflictualisant et réaffectant) les rapports sociaux entre quatre instances du métier, contribuent à assouplir les rapports subjectifs. Ils laissent ainsi de l'espace et ouvrent les possibilités aux mouvements des sujets entre les différents modes d'être seul. En retour, la possibilité renouvelée de ces mouvements augmente la capacité des professionnels, à la fois à *vivre-éprouver* et à *penser-parler* (François, 2005, p. 24, cité par Kostulski, 2018, p. 364). La voie est ainsi ouverte à une possible réaffectation et conflictualisation de l'instance impersonnelle du métier.

10.3. L'exercice du dialogue concret, une normativité prototypique des sujets.

Ci-après, nos résultats de recherche seront mis en discussion, à partir de la conception de la santé, portée par Georges Canguilhem. Pour ce faire, nous allons, d'abord, exposer en synthèse cette dernière. Ensuite, nous discuterons le lien établi - dans notre thèse - entre, d'une part, la solitude habitée des sujets et, de l'autre, la santé et l'efficacité professionnelle. Nous concluons en soutenant que *la réalisation du dialogue concret serait une forme prototypique d'exercice de la normativité*, au sens de Canguilhem.

10.3.1. Santé et normativité chez Georges Canguilhem.

Canguilhem, philosophe et médecin français, a développé une conception de la santé à partir d'une épistémologie historique. Ses recherches sur la santé reposent sur une polarité singulière, qu'il conceptualise, entre le normal et le pathologique.

Canguilhem définit la **norme** comme « ce qui définit le normal momentané » (2013b, par. 30). Elle est, pour lui, norme de vie en ce sens qu'elle s'impose à l'individu normal.

La **normalité**, l'auteur l'envisage comme une adaptation de l'individu « au milieu et à ses exigences » (2013b, par. 36). Mais, contrairement à la normalité qui implique une adaptation, en quelque sorte, « pacifiée » de l'individu, le **pathologique**, selon lui, « implique *pathos*, sentiment direct et concret de souffrance et d'impuissance, sentiment de vie contrariée »

(2013a, par 15). Le pathologique semble impliquer non plus une adaptation « pacifiée » de l'individu à la norme de vie, mais un empêchement de cette adaptation.

Canguilhem souligne que « la frontière entre le normal et le pathologique est imprécise pour des individus multiples considérés simultanément, mais elle est parfaitement précise pour un seul et même individu considéré successivement » (2013b, par. 3). La norme paraît ainsi discriminante, en quelque sorte, pour tracer une ligne de démarcation entre le normal et le pathologique, pour un individu donné, considéré à des moments distincts. En revanche, du fait de la singularité de chaque individu, cette ligne de démarcation ne pourrait pas être tracée de manière précise pour un groupe d'individu envisagé.

L'auteur définit la **maladie** comme norme de vie « inférieure en ce sens qu'elle ne tolère aucun écart des conditions dans lesquelles elle vaut, incapable qu'elle est de se changer en une autre norme » (2013b, par. 4). La maladie paraît tenir, pour Canguilhem, dans le fait qu'un individu soit dans l'incapacité de vivre dans une autre forme de vie que celle précédemment établie.

Mais, il distingue normalité et santé, l'une n'étant pas l'équivalent de l'autre. Pour lui, la santé n'est pas la normalité, car cette dernière « est payée du renoncement à toute normativité éventuelle » (2013b, par. 37). La normalité implique, comme cela a été explicité ci-dessus, un individu adapté à la situation. Alors que, la santé tient dans une action particulière de l'individu sur la situation. C'est en effet, la normativité de l'individu que Canguilhem affirme être la condition de la santé.

Il définit la **normativité** en tant que capacité des individus à « suivre de nouvelles normes de vie » (2013b, par. 36) ainsi qu'à « instituer d'autres normes dans d'autres conditions » (2013b, par. 4). Cette normativité apparaît comme un pouvoir de l'individu à se mouvoir dans le monde - en suivant de nouvelles normes de vie -, mais aussi, d'agir sur lui au travers de la création de normes nouvelles.

Néanmoins, il nuance et met en garde contre une confusion entre la normalité et la normativité : « ce qui est normal, pour être normatif dans des conditions données, peut devenir pathologique dans une autre situation, s'il [l'individu] se maintient identique à soi » (2013b, par. 3). Pour l'auteur, la normalité peut, ainsi, fonder la normativité de l'individu lorsque les conditions de vie restent inchangées. En revanche, lorsque ces dernières évoluent, une possible normativité de l'individu présuppose et exige l'évolution de ce dernier. Sans

cela, lorsque les conditions de vie se transforment et que l'individu demeure « identique à soi », pour Canguilhem, la voie est ouverte à la pathologie.

Ainsi, pour l'auteur, **la santé** de l'individu, serait, à la fois : « possibilité de dépasser la norme » (2013b, par. 30); « possibilité de tolérer des infractions » (2013b, par. 30) à la norme ; mais aussi, possibilité « d'instaurer de nouvelles normes dans des situations nouvelles » (2013b, par. 30). Un sujet en bonne santé serait, en quelque sorte, un sujet qui « endure » la norme – en étant capable de vivre des écarts à la hausse ou à la baisse –, mais aussi, qui « agit » sur la norme – en instituant des normes nouvelles. C'est en ce sens qu'il décrit un sujet qui « se porte bien » comme étant, à la fois, « capable de porter la responsabilité de [ses] actes, de porter des choses à l'existence et de créer entre les choses des rapports [au monde] qui ne lui viendraient pas sans [lui] » (2002, p. 68).

Par conséquent, selon Canguilhem, la santé se joue dans la capacité de l'individu d'instaurer et de suivre de nouvelles normes, en somme, d'être normatif dans des situations variables. De ce fait, pour lui, la santé et la normativité, qui fonde la première, apparaissent comme des capacités individuelles.

10.3.2. Solitude habitée, dialogue concret et normativité.

En Clinique de l'Activité, nous mobilisons la théorie de la santé, promue par Canguilhem, afin d'étayer une position théorique qui stipule qu'un développement du pouvoir d'agir des sujets est aussi une normativité retrouvée et, par conséquent, source de santé (Clot, 2008). Néanmoins, comme cela a déjà été notifié, la normativité – au sens d'une capacité d'un individu en bonne santé -, décrite par Canguilhem, nous l'envisageons comme étant fondamentalement collective et intimement liée à la fluidité des rapports entre les quatre instances du métier. Ici, l'individu est considéré en tant que sujet au travail, dont la capacité à agir sur son milieu, est gagnée auprès des autres (Clot, 2008).

Ainsi, la normativité des sujets, en clinique de l'activité, se joue dans leur capacité à réaffecter la prescription, organisatrice du travail et productrice de normes. Or, nous l'avons vu, cette capacité de réaffectation de la prescription, repose d'abord sur la possibilité pour les professionnels d'ancrer leurs arguments dans « les thèmes génériques et historiques du métier » (Kostulski, 2011, p. 83). Et, cet ancrage-là, ce point de vue professionnel - argumenté techniquement et inscrit dans une histoire professionnelle -, se construit dans les dialogues concrets, réalisés avec les pairs. C'est à cette condition seulement qu'un sujet - parce qu'il est

habité par les dialogues sur le travail, réalisés avec autrui - peut être normatif en agissant sur la prescription et les normes qu'elle produit.

De plus, cette réaffectation des normes prescrites par les professionnels, se fait au moyen d'activités symboliques réalisées qui agissent, d'une manière ou d'une autre, dans la vie psychologique d'autrui (Kostulski, 2011, p. 120). En effet, cela a été antérieurement explicité, la prescription, la dimension impersonnelle du métier, est personnifiée par des professionnels – parfois des dirigeants mais aussi des concepteurs de méthodes de travail –, qui ont la charge de produire et de formaliser la prescription et les normes qui la déclinent. Il s'agit alors, pour les professionnels de première ligne (comme cela avait été le cas du dispositif d'intervention déployé au Technocentre Renault), de chercher à convaincre ces décideurs et ces concepteurs du travail, en faisant basculer leur point de vue. Ils visent, ainsi, à agir, en quelque sorte, sur la vie psychologique des dirigeants et concepteurs du travail en modifiant le rapport subjectif de ces derniers, au travail quotidien.

Or, nombres de chercheurs en psychanalyse et en linguistique (Lacan, 1999/1966, Gori, 2001, Freud, 2002/1905 ; 2001/1923, Schepens, 1999 ; Watzlawick, 1980, cités par Kostulski, 2011, p. 94) « envisagent l'usage du langage, de la parole comme moyen premier de la vie psychologique et donc comme moyen d'action sur elle » (Kostulski, 2011, p. 94).

Ci-dessus, nous avons tenté de faire la démonstration que la tentative de réaffecter les normes – qui composent la prescription du travail –, est bien une activité symbolique (Kostulski, 2011). De même, il semble que le moyen premier d'action de ces activités symboliques serait l'usage de la parole. Il nous paraît alors possible de conclure que tenter d'affecter la norme (signe d'une normativité des sujets) se fait fondamentalement au moyen du dialogue.

C'est en ce sens que, pour nous, la réalisation des dialogues concrets peut être considérée comme une forme prototypique de la normativité. Plus largement, la conduite de ces dialogues concrets serait la forme première d'action dans et sur le monde professionnel.

Bien entendu, affirmer ceci, ouvre des questions sur les limites de notre action sur le terrain avec les professionnels mais aussi, de sa portée dans la transformation de l'organisation du travail en place.

Tout d'abord, considérer la réalisation du dialogue concret en tant que forme prototypique de la normativité au travail, interroge les limites de notre travail dans le déploiement de nos méthodes d'analyses avec les professionnels. Si l'on considère le dialogue, en suivant François (2005), comme une rencontre dans laquelle on peut se mettre à penser-dire des

choses que l'on n'aurait pas pu penser-dire comme cela auparavant, ce dialogue impliquerait que le sujet permette, en quelque sorte, que le point de vue d'autrui agisse sur lui. Or, parfois, il paraît y avoir une impossibilité radicale à cette réaffectation du point de vue subjectif, par la perspective d'autrui. Dans ce cas, la position des professionnels paraît tellement fragilisée qu'autrui n'est plus une ressource possible mais vient fragiliser davantage cette position. Ainsi, parfois, il y aurait une impossibilité radicale au dialogue concret, à la pensée dialogique retrouvée et à la normativité professionnelle.

De même, assumer un point de vue qui pose le dialogue concret comme forme première de la normativité, ne signifie pas, pour nous, que la réalisation du dialogue concret épuise totalement la question de la normativité au travail. En effet, si les dialogues concrets sont la forme première de la normativité et la fondent, il ne suffit pas de le dire pour que la norme et la prescription soit réellement transformée. Nous l'avons vu, dans notre propre intervention, la transformation de la prescription, pourtant réaffectée dans le dialogue concret, a échoué à être instaurée en tant que norme prescriptive officielle à l'ingénierie. Néanmoins, c'est bien au moyen de l'expérience du dialogue concret que cette réaffectation a été possible. Et c'est lorsque les professionnels de première ligne, acteurs prototypiques de ce dialogue, avaient été écartés de la tentative d'un déploiement plus large du dispositif, que la capacité d'*institutionnalisation* du dispositif – en tant que norme nouvelle – avait été compromise.

On dit que la liberté de parler ou d'écrire nous est ôtée par une puissance supérieure, et non la liberté de penser. Mais penserions-nous beaucoup, et penserions-nous bien, si nous ne pensions pas pour ainsi dire en commun avec d'autres, qui nous font part de leurs pensées et auxquels nous communiquons les nôtres ? Aussi bien, l'on peut dire que cette puissance extérieure qui enlève aux hommes la liberté de communiquer publiquement leurs pensées leur ôte également la liberté de penser [...].

Kant (1972, p. 86)

Bibliographie

- Amouretti, M.-C., & Comet, G. (1993). *Homme et techniques de l'Antiquité à la Renaissance*. Paris, France: Armand Colin.
- Anzieu, D. (1987). Antinomies de la solitude. *Nouvelle revue de psychanalyse*, 36(1), 123-128.
- Arendt, H. (2005). *Le système totalitaire. Les origines du totalitarisme*. (J.-L. Bourget, R. Davreu, & P. Lévy, Trad.). Paris, France: Seuil.
- Arendt, H. (2010). *Responsabilité et jugement* (J. Kohl, Éd.; J.-L. Fidel, Trad.). Paris, France: Payot.
- Bateman, L. (2007, février 23). À Renault-Guyancourt, des salariés asphyxiés de travail. *L'Humanité*. Consulté à l'adresse <https://www.humanite.fr/node/366530>
- Beaune (de), S. A. (2008). *L'homme et l'outil. L'invention technique durant la préhistoire*. Paris, France: CNRS Editions.
- Bellinghausen, L., & Vaillant, N. G. (2010). Les déterminants du stress professionnel ressenti : Une estimation par la méthode des équations d'estimation généralisées. *Economie & prévision*, 195-196 (4-5), 67-82. Consulté à l'adresse <https://www.cairn.info/revue-economie-et-prevision-2010-4-5-page-67.htm>
- Bonnefond, J.-Y. (2015). Une expérience d'amélioration de la qualité du travail à Renault-Flins. *La Revue des conditions de travail, ANACT*, 3, 66-74.
- Bonnefond, J.-Y. (2016). *L'intervention dans l'organisation en clinique de l'activité : Le dispositif "DQT" RENAULT à l'usine de Flins* (Thèse de doctorat en psychologie). Conservatoire national des arts et métiers-CNAM, Paris.
- Bonnefond, J.-Y. (2017). Intervention et développement organisationnel en clinique de l'activité. Le cas du dispositif «DQT» à l'usine Renault de Flins. *Activités*, 14(14-2). <https://doi.org/10.4000/activites.3014>
- Bonnefond, J.-Y., Bonnemain, A., Fontes, F. F., & Clot, Y. (2016). To institute conflictive cooperation on the quality of work. *Educação*, (39), 42-53.
- Bonnefond, J.-Y., & Clot, Y. (2016). Les affects et leur destin dans l'intervention. Un exemple dans l'industrie automobile. *Activités*, 13(13-2). <https://doi.org/10.4000/activites.2895>
- Bonnefond, J.-Y., & Clot, Y. (2018). Clinique du travail et santé au travail : Ouvertures, perspectives et limites. *Perspectives interdisciplinaires sur le travail et la santé*, (20-1). <https://doi.org/10.4000/pistes.5538>
- Bonnefond, J.-Y., Clot, Y., & Scheller, L. (2015). Pour une psychologie de l'initiative : Une expérience à Renault Flins. *Psychologues et Psychologie*, 239, 25-30.
- Breuil, P. H. (1932). Le Feu Et L'industrie Lithique et Osseuse À Choukoutien*. *Bulletin of the Geological Society of China*, 11(2), 147-154. <https://doi.org/10.1111/j.1755-6724.1932.mp11002004.x>
- Bruchon-Schweitzer, M. (2002). *Psychologie de la santé : Modèles, concepts et méthodes*. Paris, France: Dunod.
- Bruchon-Schweitzer, M., & Quintard, B. (2001). *Personnalité et maladies : Stress, coping et*

- ajustement*. Paris, France: Dunod.
- Burlet, M. (2008). *Des cadres à l'organisation, de l'organisation aux cadres : Le cas des ingénieurs et cadres techniques du secteur de la conception de Renault* (Thèse de doctorat en sociologie et sciences sociales). Lille 1, Lille, France.
- Canguilhem, G. (2002). *Ecrits sur la médecine*. Paris, France: Editions du Seuil.
- Canguilhem, G. (2013a). II. Examen critique de quelques concepts : Du normal, de l'anomalie et de la maladie, du normal et de l'expérimental. In G. Canguilhem, *Le normal et le pathologique* (En ligne, p. 101-126). Consulté à l'adresse <https://www-cairn-info.proxybib-pp.cnam.fr/le-normal-et-le-pathologique--9782130619505-page-101.htm>
- Canguilhem, G. (2013b). IV. Maladie, guérison, santé. In G. Canguilhem, *Le normal et le pathologique* (En ligne, p. 155-176). Consulté à l'adresse <https://www-cairn-info.proxybib-pp.cnam.fr/le-normal-et-le-pathologique--9782130619505-page-155.htm>
- Cauvin, J., Cauvin, M.-C., Helmer, D., & Willcox, G. (1997). L'homme et son environnement au Levant nord entre 30 000 et 7 500 BP. *Paléorient*, 51-69.
- Chiantaretto, J.-F. (2005). *Le témoin interne*. Paris, France: Aubier.
- Clot, Y. (2003). Vygotski, la conscience comme liaison. In F. Sève & G. Fernandez (Trad.), *Conscience, inconscient, émotions* (1ère éd., p. 7-59; Par L. Vygotski). Paris, France: La Dispute.
- Clot, Y. (2004a). Action et connaissance en clinique de l'activité. *Activités*, 1(1), 23-33. Consulté à l'adresse <http://www.activites.org/v1n1/vol1num1.book.pdf>
- Clot, Y. (2004b). *La fonction psychologique du travail* (4e édition corrigée). Paris: Presses Universitaires de France-PUF.
- Clot, Y. (2005a). L'autoconfrontation croisée en analyse du travail : L'apport de la théorie bakhtinienne du dialogue. In L. Filletaz & J.-P. Bronckart (Éd.), *L'analyse des actions et des discours en situation de travail. Concepts, méthodes et applications*. (p. 37-55). Louvain-la-Neuve: Peeters Publishers.
- Clot, Y. (2005b). *Pourquoi et comment s'occuper du développement en clinique de l'activité ?* Communication présentée à Artifacts et collectifs (ARTCO), Action située et théories de l'activité, Marcy l'Étoile, Lyon. Consulté à l'adresse <http://sites.univ-lyon2.fr/artco/telechargement/texte-clot.pdf>
- Clot, Y. (2008). *Travail et pouvoir d'agir* (1ère édition). Paris, France: Presses Universitaires de France-PUF.
- Clot, Y. (2010). *Le travail à cœur. Pour en finir avec les risques psychosociaux*. Paris, France: La Découverte.
- Clot, Y. (2013). Suicides au travail : Un drame de la conscience professionnelle? *Activités*, 10(10-2). <https://doi.org/10.4000/activites.716>
- Clot, Y., & Faïta, D. (2000). Genres et styles en analyse du travail : Concepts et méthodes. *Travailler*, 1(4), 7-41.
- Clot, Y., Faïta, D., Fernandez, G., & Scheller, L. (2000). Entretiens en autoconfrontation croisée : Une méthode en clinique de l'activité. *Perspectives interdisciplinaires sur le travail et la santé*, (2-1). <https://doi.org/10.4000/pistes.3833>

- Clot, Y., & Gollac, M. (2017). *Le travail peut-il devenir supportable ?* (2e édition). Malakoff, France: Armand Collin.
- Cohen, S., Kamarck, T., & Mermelstein, R. (1983). A global measure of perceived stress. *Journal of health and social behavior*, 385-396.
- Collange, J., Bellinghausen, L., Emery, J.-L., Albert, E., & Zenasni, F. (2015). Une échelle de soutien social adaptée au monde professionnel. *Psychologie du Travail et des Organisations*, 21(4), 322-335. Consulté à l'adresse https://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/31278257/epto_35.pdf?AWSAccessKeyId=AKIAIWOWYYGZ2Y53UL3A&Expires=1553706187&Signature=a7NgVJFGbVcWVcprWaiijChyieQ%3D&response-content-disposition=inline%3B%20filename%3DCollange_J._Bellinghausen_L._Emery_J.-L..pdf
- Dejours, C. (2000). La méthodologie en psychopathologie du travail. In C. Dejours, *Travail, usure mentale* (3ème édition, p. 181-199). Paris, France: Bayard.
- Delfour, J.-J. (2000). Du fondement de la distinction entre monologue et soliloque. *L'Annuaire théâtral: Revue québécoise d'études théâtrales*, (28), 119-129.
- Delgènes, J.-C., Dufлот, V., Brunel, A., Guemmi, S., Le Calvez, M., & Palazzi, S. (2008). *Analyse de trois suicides. Etudes des risques psychosociaux liés à l'organisation du travail*. (p. 273) [Rapport d'expertise CHSCT]. Consulté à l'adresse Technologia SAS website: <https://www.lesechos.fr/pdf/technologia.pdf>
- Emery, J.-L. (2004, janvier 1). Renault, Un pionnier du dépistage. *Les Echos*. Consulté à l'adresse <http://archives.lesechos.fr/archives/2004/Enjeux/00198-057-ENJ.htm#>
- Étienne, J. (1997). La question de l'intersubjectivité. Une lecture de Soi-même comme un autre de Paul Ricœur. *Revue Théologique de Louvain*, 28(2), 189-215. <https://doi.org/10.3406/thlou.1997.2882>
- Fernyhough, C. (1996). The Dialogic Mind: A Dialogic Approach to the Higher Mental Functions. *New ideas in Psychology*, 14, 47-62.
- Fernyhough, C. (2004). Alien Voices and Inner Dialogue: Towards a Developmental Account of Auditory Verbal Hallucinations. *New ideas in Psychology*, 22(1), 49-68.
- Fernyhough, C. (2008). Getting Vygotskian About Theory of Mind: Mediation, Dialogue, and the Development of Social Understanding. *Developmental review*, 28(2), 225-262. <https://doi.org/10.1016/j.dr.2007.03.001>
- François, F. (2005). *Interprétation et dialogue chez des enfants et quelques autres*. Lyon, France: ENS éd.
- Freyssenet, M. (2007). Renault 1992-2007. Mondialisation et quelques doutes. *actes non publiés*, 1-61. Consulté à l'adresse www.freyssenet.com
- Fritz, C., Tosello, G., Barbaza, M., & Pinçon, G. (2017). *L'art de la Préhistoire* (Vol. 1). Paris: Citadelles & Mazenod.
- Garand, C. (2000). Distinction entre monologue et soliloque: Étude d'un cas limite, celui de Monologue, de Jean-Pierre Ronfard. *L'Annuaire théâtral: Revue québécoise d'études théâtrales*, (28), 130-142.
- Garel, G. (2011). *Le management de projet*. Paris, France: La Découverte.
- Gauthier, G. (2000). L'indirection comme procédé de persuasion en publicité. L'exemple des

- magazines féminins québécois. *Communication. Information médias théories pratiques [En ligne]*, 20(1), 155-178. <https://doi.org/10.4000/communication.6459>
- Ghiglione, R., Beauvois, J.-L., Chabrol, C., & Trognon, A. (1980). *Manuel d'analyse de contenu*. Paris, France: Armand Colin.
- Goffman, E. (1987). *Façons de parler* (A. Kihm, Trad.). Paris: Ed. de Minuit.
- Goussard, L. (2011). *L'organisation par projet. Enquête dans deux établissements des industries automobile et aéronautique*. (Thèse de doctorat de sociologie). Université Evry-val-d'Essonne.
- Haudricourt, A.-G. (1987). *La technologie science humaine : Recherches d'histoire et d'éthnologie des techniques* (Ed. de la Maison des sciences de l'Homme). Paris.
- Hill, D. (1991). Arabic Mechanical Engineering : Survey of the Historical sources. *Arabic Sciences and Philosophy*, 1(2), 167-186. <https://doi.org/10.1017/S0957423900001478>
- IFAS. (2015). *Renault Guyancourt. Résultats OMSAD 2015*. (p. 41).
- Issacharoff, M. (1991). «Vox clamantis» : L'espace de l'interlocution. *Poétique*, (87), 315-326.
- Jombart, P., & Le Brun, F. (2016). *L'excellence opérationnelle* (Vol. 1–1). Paris, France: l'Archipel.
- Kant, E. (1972). *Qu'est-ce que s'orienter dans la pensée* (3e éd.; A. Philonenko, Trad.). Paris, France: Librairie philosophique J. Vrin.
- Karasek, & Theorell. (1990). *Healthy Work : Stress, productivity, and the reconstruction of working life*. New York: Basic Books.
- Kostulski, K. (1998). *Communication et rationalités collectives dans les équipes de travail : Analyse formelle des transmissions écrites et orales au sein de deux équipes de soins à l'hôpital*. Nancy 2, Nancy, France.
- Kostulski, K. (2005). Activité conversationnelle et activité d'analyse : L'interlocution en situation de co-analyse du travail. *L'analyse des actions et des discours en situation de travail*, 57-74.
- Kostulski, K. (2011). Formes et fonctions psychologiques des réalisations langagières. *Document de synthèse pour l'Habilitation à diriger des recherches*. Paris: Cnam, 136.
- Kostulski, K. (2018). Dialogicité, dialogue et pensée dialogique. Du dialogue générique de l'audience correctionnelle au dialogue intérieur du procureur en situation de « plaider coupable ». In J.-Y. Rochex, C. Joigneaux, & J. Netter (Éd.), *Histoire, culture, développement : Questions théoriques, recherches empiriques*. (p. 361-381). Consulté à l'adresse https://www.unige.ch/SIV2018/files/3315/3251/3499/Actes_SIV_6_Corr.28juin18.pdf
- Kostulski, K., & Clot, Y. (2007). Interaction et migration fonctionnelle : Un développement en autoconfrontation croisée. *Dialogue, activité, développement, Psychologie de l'Interaction*, (23-24), 73-108.
- Kostulski, K., Clot, Y., Litim, M., & Plateau, S. (2011). L'horizon incertain de la transformation en clinique de l'activité. Une intervention dans le champ de l'éducation surveillée. *Activités*, 8(8-1).
- Kostulski, K., & Kloetzer, L. (2014). Controversary as a Developmental Tool in Cross Self-Confrontation Analysis. *Outlines - Critical Practice Studies*, 15(2), 54-73. Consulté à

l'adresse <https://tidsskrift.dk/outlines/article/view/16831/14609>

- Ladreyt, S., Lhuilier, D., Favaro, M., & Marc, J. (2014). *Rapport subjectif à l'isolement au travail : Régulation, résistance, dégageant*. (Note scientifique et technique N° 325; p. 51). Consulté à l'adresse INRS website: <https://hal-lara.archives-ouvertes.fr/hal-01427490/document>
- Ladreyt, S., Lhuilier, D., Marc, J., & Favaro, M. (2013). Isolement et solitude au travail : L'exemple des agents d'accueil de parcs urbains. Des effets pathogènes aux processus de régulation et de dégageant. *Psychologie du Travail et des Organisations*, 19(3), 263-278.
- Langevin, V., Boini, S., François, M., & Riou, A. (2015). Risques psychosociaux : Outils d'évaluation. Perceived Stress Scale (PSS)/Échelle de stress perçu. *Références en santé au travail*, (143), 101-104.
- Lazarus, R. S., & Folkman, S. (1984). *Stress, appraisal, and coping*. New York: Springer publishing company.
- Le Tensorer, J.-M. (2001). Acquisition de la notion de symétrie et émergence du sens de l'harmonie. *Bibliothèque de philosophie comparée*, (7). Consulté à l'adresse http://www.philosophiedudroit.org/le_tensorer_harmonie.htm
- Le Bart, C. (1998). *Conclusion* (Par C. Le Bart). In (Vol. 1–3397, p. 122-124; Par C. Le Bart). Consulté à l'adresse <https://www.cairn.info/le-discours-politique--9782130493747-p-122.htm>
- Lépine, J., Godchau, M., Brun, P., & Lempérière, T. (1985). Évaluation de l'anxiété et de la dépression chez des patients hospitalisés dans un service de médecine interne. *GOËB, J.-L., FÉREL, S., GUETTA, J., et al. Vécus psychologiques des démarches d'assistance médicale à la procréation*☆. In : *Annales Médico-psychologiques, revue psychiatrique*, 143(2), 175-189.
- Lhuilier, D. (2010). L'invisibilité du travail réel et l'opacité des liens santé-travail. *Sciences sociales et santé*, 28(2), 31-63. <https://doi.org/10.3917/sss.282.0031>
- Loubet, J.-L. (1998). *Renault : Cent ans d'histoire*. Boulogne, France: ETAI.
- L'Usine nouvelle. (2002, mars 21). Renault se penche sur les causes d'un fléau : Un observatoire pour mieux étudier le stress. *L'Usine nouvelle*, (n° 2817), Consulté à l'adresse <https://www.usinenouvelle.com/article/renault-se-penche-sur-les-causes-d-un-fleauun-observatoire-pour-mieux-etudier-le-stress.N105576>
- Marková, I. (2007). *Dialogicité et représentations sociales* (S. Muller, Trad.). Presses universitaires de France.
- Marková, I. (2011). L'influence et la dialogicité. *Bulletin de psychologie*, (5), 391-398. <https://doi.org/10.3917/bupsy.515.0391>
- Marková, I. (2016). *The Dialogical Mind: Common Sense and Ethics*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Massot, C. (2009). *Les dynamiques du compromis productif* (PhD Thesis). Consulté à l'adresse <http://www.theses.fr/2009AIX24014>
- Massot, C. (2013). La contingence et le travail de conception. Définir, organiser, délibérer. *Sociologie du travail (En ligne)*, 55(4), 495-512. <https://doi.org/10.4000/sdt.7339>
- Ministère du Travail. (2018, mars 8). *Les risques psychosociaux*. Consulté à l'adresse

<https://travail-emploi.gouv.fr/sante-au-travail/prevention-des-risques-pour-la-sante-au-travail/article/les-rps-c-est-quoi>

- Moisdon, J.-C., & Weil, B. (1992a). L'invention d'une voiture : Un exercice de relations sociales. *Gérer et comprendre*, 28, 30-41.
- Moisdon, J.-C., & Weil, B. (1992b). L'invention d'une voiture : Un exercice de relations sociales. *Gérer et comprendre*, 29, 50-58.
- Monnet, J.-C. (2013). *Un sociologue chez Renault. De Pierre Bourdieu à Carlos Ghosn (1984-2005)*. Paris: Armand Colin. Renault, Centre d'Information Documentaire, Guyancourt (Point de vue).
- Moreira, P., & Prolongeau, H. (2009). *Travailler à en mourir : Quand le monde de l'entreprise mène au suicide*. Paris, France: Flammarion.
- Pelegrin, J., & Roche, H. (2017). L'humanisation au prisme des pierres taillées. *Comptes Rendus Palevol*, 16(2), 175-181.
- Peralta, J.-L., & Mariolle, A. (2011). *Etude sur la santé au travail pour la Branche des Bureaux d'Etudes Techniques, des Cabinets d'Ingénieurs-conseils et des Sociétés de Conseils* (p. 166) [Rapport d'étude]. Consulté à l'adresse Economie Conseil website: http://www.cinov.fr/uploads/media_items/sante-au-travail-rapport-2011.original.pdf
- Piaget, J. (1923). *La langage et la pensée chez l'enfant : Études sur la logique de l'enfant*. Consulté à l'adresse http://pubman.mpg.de/pubman/item/escidoc:2375486/component/escidoc:2375485/Piaget_1923_language_pensee_enfant.pdf
- Poitou, J.-P. (1988). *Le cerveau de l'usine. Histoire des bureaux d'études de l'origine à 1980. Recherche sur les conditions de l'innovation technique*. Aix-en -Provence: Université de Provence.
- Poperen, C. (1983). *Renault, regards de l'intérieur*. Paris, France: Éditions sociales.
- Prahalad, C. K., & Hamel, G. (1990). The Core Competence of the Corporation. *Harvard Business Review*, 3(68), 79-91. Consulté à l'adresse [http://www1.ximb.ac.in/users/fac/Amar/AmarNayak.nsf/23e5e39594c064ee852564ae004fa010/456e5a8383adcf07652576a0004d9ba5/\\$FILE/CoreCompetence.pdf](http://www1.ximb.ac.in/users/fac/Amar/AmarNayak.nsf/23e5e39594c064ee852564ae004fa010/456e5a8383adcf07652576a0004d9ba5/$FILE/CoreCompetence.pdf)
- Quéré, L. (1990). Opinion : L'économie du vraisemblable. Introduction à une approche praxéologique de l'opinion publique. *Réseaux*, 8(43), 33-58. <https://doi.org/10.3406/reso.1990.1780>
- Quillerou-Grivot, E. (2011). *Fonction psychologique et sociale du collectif pour la santé au travail : Le cas de l'activité d'opérateurs de montage automobile*. (Thèse de doctorat en psychologie). Conservatoire national des arts et métiers-CNAM, Paris, France.
- Quillerou-Grivot, E. & Clot, Y. (2013). Trois conditions pour une clinique de l'activité en psychologie du travail : le cas d'une intervention dans une entreprise de logistique automobile, *Activités* [En ligne], 10-2. URL : <http://journals.openedition.org/activites/842> ; DOI : <https://doi.org/10.4000/activites.842>
- Raepsaet, G. (1994). Le renouveau de l'histoire des techniques. Quelques jalons récents. *L'Antiquité Classique*, 325-329. Consulté à l'adresse http://www.persee.fr/doc/antiq_0770-2817_1994_num_63_1_1209
- Roche, H., Delagnes, A., Brugal, J.-P., Feibel, C., Kibunjia, M., Mourre, V., & Texier, P.-J. (1999). Early hominid stone tool production and technical skill 2.34 Myr ago in West

- Turkana, Kenya. *Nature*, 399, 57. Consulté à l'adresse <http://dx.doi.org/10.1038/19959>
- Schneuwly, B. (1994). Vygotsky, Freinet et l'écrit. In P. Clanché, E. Debarbieux, & J. Testanière (Éd.), *La pédagogie Freinet. Mises à jour et perspectives* (p. 313-324). Consulté à l'adresse <http://archive-ouverte.unige.ch/unige:33742>
- Siegrist, J. (1996). Adverse health effects of high-effort/low-reward conditions. *Journal of occupational health psychology*, 1(1), 27-41. Consulté à l'adresse <https://pdfs.semanticscholar.org/79da/fe09b439dff93d0cf4f4a0d231fff321e0a4.pdf>
- Sigaut, F. (1982). Bertrand Gille, Les mécaniciens grecs. La naissance de la technologie, Paris, Seuil, 1980, 230 p., bibliogr., illustr. *Annales. Histoire, Sciences Sociales*, 37(2), 355-357. <https://doi.org/10.1017/S0395264900089125>
- Sigaut, F. (1987). Renouer le fil. *Techniques et culture*, 1(9), 1-15.
- Todorov, T. (1995). *La vie commune : Essai d'anthropologie générale*. Paris, France: Editions du Seuil.
- Ubersfeld, A. (1996). *Lire le théâtre*. Paris: Belin.
- Vérin, H. (1993). *La gloire des ingénieurs. L'intelligence technique du XVIe au XVIIIe siècle*. Paris: Albin Michel.
- Vidard, M. (2018, janvier 4). L'art de la préhistoire, les premiers chefs d'oeuvres de l'humanité. In *La tête au carré*. Consulté à l'adresse <https://www.franceinter.fr/emissions/la-tete-au-carre/la-tete-au-carre-04-janvier-2018>
- Vincent, D. (1995). Du dialogue au soliloque : Des interactions plus ou moins conversationnelles. *Cahiers de linguistique française*, 16, 53-68.
- Vygotski, L. (2013). *Pensée et langage* (4ème). Paris: La Dispute.
- Winnicott, D. W. (2015). *La capacité d'être seul*. Paris, France: Éditions Payot & Rivages.
- Zollikofer, C. P. E., Ponce de León, M. S., Lieberman, D. E., Guy, F., Pilbeam, D., Likius, A., ... Brunet, M. (2005). Virtual cranial reconstruction of Sahelanthropus tchadensis. *Nature*, 434, 755. Consulté à l'adresse <http://dx.doi.org/10.1038/nature03397>

Annexes

Annexe 1 : Étude exploratoire de la conception en tant qu'activité humaine de la Préhistoire à la révolution industrielle

2.1.1. Préhistoire et conception

Les préhistoriens semblent d'accord pour affirmer que le façonnage de l'outil, ancré dans l'existence d'une pensée conceptuelle, serait constitutif de l'humain (Amouretti & Comet, 1993 ; Le Tensorer, 2001). La pensée conceptuelle, qui sous-tend la fabrication des premiers outils, permettrait ainsi de distinguer l'humain de ses ancêtres hominidés (Harmand et al., 2015 ; Amouretti & Comet, 1993) et des animaux (Amouretti & Comet, 1993 ; Pelegrin & Roche, 2017) car elle requiert une capacité d'anticipation dont seul l'humain est capable (Pelegrin & Roche, 2017). Elle se serait développée chez *Homo habilis* il y a 2,5 millions d'années au travers du façonnage d'outils dans la recherche des humains à agir sur leur environnement (Amouretti & Comet, 1993 ; Cauvin, Cauvin, Helmer, & Willcox, 1997).

Sur un plan processuel, il y aurait une véritable dialectique entre la pensée conceptuelle et le geste de façonnage d'objets ou de taille de pierres ou de roches (Pelegrin & Roche, 2017). Cette dialectique aurait potentialisé le développement d'un « ordre du souhaitable » (Pelegrin & Roche, 2017, p. 180) et, avec lui, de la capacité humaine d'anticipation du résultat de son action à partir des expériences vécues.

Sur un plan fonctionnel, le propre de cette capacité de pensée conceptuelle, serait d'opérer « un renversement capital dans la détermination de l'action » (Pelegrin & Roche, 2017, p. 180) en subordonnant et ajustant les gestes élémentaires à des intentions qui correspondent à des formes particulières.

Ainsi, pour les humains de la Préhistoire, durant plusieurs millions d'années qui séparent les premiers hominidés d'*Homo Habilis*, conception et façonnage allaient de paire et organisaient les conditions d'une sédimentation lente, à la fois sensible et conceptuelle, de l'expérience. Cette sédimentation de l'expérience allait permettre à *Homo Habilis* de mieux tirer partie de son environnement que ses prédécesseurs et d'arriver ainsi à des fins qui lui étaient propres.

Plus tardivement, autour de 70 000 à 30 000 ans avant notre ère, la domestication du feu, puis sa maîtrise généralisée, semblent avoir joué un rôle dans l'émergence de l'artisanat spécialisé (Amouretti & Comet, 1993). Vers 5000 ans avant notre ère, l'humain savait réduire les minerais en fonderie (Amouretti & Comet, 1993). Dans les deux civilisations européennes qui en avaient la maîtrise, les recherches attestent d'une distribution du travail à « des artisans spécialisés » et qui « n'étaient pas itinérants » (Amouretti & Comet, 1993, p. 11). Plus tard encore, entre le XIIe et le VIIe siècles avant notre ère, les « mutations de l'âge du fer » (Amouretti & Comet, 1993, p. 38) en Europe et au Moyen Orient, ont favorisé « le développement et la qualité de l'ensemble des artisans des métaux » (Amouretti & Comet, 1993, p. 43).

Ainsi, au seuil de l'Antiquité, la conception et la réalisation d'objets en métal semblent, de par sa technicité accrue, avoir été confinées aux ateliers des artisans spécialisés. Mais au cours de l'Antiquité, une autre figure fera son apparition pour devenir, et pour longtemps, l'acteur socialement reconnu de l'innovation et de la conception. Il s'agit de l'ingénieur.

2.1.2. Antiquité et conception.

Les auteurs ne sont d'accord ni sur la période, ni sur la nature précise des travaux pour lesquels les ingénieurs auraient été d'abord appelés. Néanmoins, il semblerait que les

impératifs guerriers des souverains durant l'Antiquité auraient été un catalyseur décisif dans la mise en avant de l'ingénieur au détriment de l'artisan.

Amouretti et Comet (1993) attestent qu'entre le VI^e et le I^{er} siècles avant notre ère s'est ouverte une période d'innovations particulièrement riche. L'époque est marquée « par la constitution de grands États impérialistes qui cherchent à se détruire et parfois se succèdent » (Amouretti & Comet, 1993, p. 51). Il s'agit notamment de l'empire perse au Moyen-Orient, de Carthage, de l'empire athénien, des royaumes hellénistiques, des conquêtes d'Alexandre le Grand qui organisent, en quelque sorte, la « rencontre entre la technique d'Orient et de la culture grecque » (Amouretti & Comet, 1993, p. 52).

Les ateliers d'artisans continuent à cette époque d'être des lieux « de recherche de type expérimental » (Amouretti & Comet, 1993, p. 53) dans l'évolution des techniques du travail du verre ou du bronze, par exemple (Amouretti & Comet, 1993, p. 53). Les artisans-mécaniciens, auteurs de certaines inventions, sont connus à cette époque (Amouretti & Comet, 1993, p. 56).

C'est de cette époque que datent les premières traces qui nous sont parvenues des ingénieurs à qui « l'on doit un certain nombre d'innovations, qui se répandent très vite en Grèce » (Amouretti & Comet, 1993, p. 56), notamment, dans le domaine des machines de guerre. Il semblerait ainsi que c'est entre la fin du V^e et le début du IV^e siècles avant notre ère, la conception des machines de guerre aurait fait naître la figure de l'ingénieur. Mais cette hypothèse ne fait pas l'unanimité. Pour d'autres auteurs, par exemple, L. C. Wolff (1993), cité par Vérin (1993), les ingénieurs auraient été mobilisés dans des travaux de fortification. De plus, pour Vérin, la naissance de l'ingénieur militaire peut être attestée seulement au II^e siècle après notre ère (Vérin, 1993, p. 21).

Ainsi, l'apparition de la figure de l'ingénieur pendant cette période, notamment dans les entreprises guerrières, vient « faire irruption » (Vérin, 1993, p. 24) dans l'organisation de l'atelier de l'artisan qui jusque là combinait des capacités d'invention et de façonnage. Amouretti et Comet (1993) notent que les ingénieurs étaient considérés dans le monde grec classique comme « acteurs de la technique », parmi les « spécialistes » (Amouretti & Comet, 1993, p. 70), aux côtés des artistes, des médecins et des architectes. Ce groupe des « spécialistes » était opposé aux artisans, généralement mal considérés du fait d'un manque de statut politique (Amouretti & Comet, 1993, p. 70). Dans les autres empires contemporains de l'empire athénien, le recours des souverains aux services des artisans spécialisés reste très répandu (Amouretti & Comet, 1993, p. 71). Mais alors qu'à cette époque, les artisans « restent anonymes » (Amouretti & Comet, 1993, p.70), « l'ingénieur militaire qui sait défendre sa ville en tire les plus grands honneurs » (Amouretti & Comet, 1993, p. 72).

A l'époque romaine, entre le I^{er} et le V^e siècle de notre ère, les historiens des techniques (Amouretti & Comet, 1993, p. 72) notent une « organisation de corporations d'artisans » qui « tendent lentement à codifier les statuts professionnels » au sein de l'Empire (Amouretti & Comet, 1993, p. 75). Un grand effort de vulgarisation technique s'appuie à partir du III^e siècle après notre ère sur une tradition d'écriture de traités par des « compilateurs et des commentateurs » (Amouretti & Comet, 1993, p. 76). Le rôle de groupes d'artisans dans nombre d'innovations ou d'amélioration de l'époque romaine est attesté, notamment en céramique et dans le cas du verre (Amouretti & Comet, 1993, p. 90). Leur dynamisme est également attesté au sein de l'État sassanide (Amouretti & Comet, 1993, p. 91). Dans le monde indien contemporain de l'Empire romain, les avancées les plus significatives sont connues dans le domaine de l'astronomie mais aussi en algèbre et en trigonométrie. Ces avancées significatives en mathématiques, vont jouer, plus tard, un rôle primordial dans l'épanouissement remarquable de la figure de l'ingénieur.

Au cours de l'Antiquité les corporations d'artisans s'organisent. Les artisans eux-mêmes continuent à jouer un rôle important dans la conception, la réalisation et l'innovation liées à des œuvres à destination des souverains. Conception et réalisation restent ainsi reliées dans les ateliers artisanaux même si ceux-là se spécialisent. Néanmoins, les objectifs guerriers des États impérialistes ouvrent la voie à l'apparition d'un spécialiste d'un autre ordre, l'ingénieur. Ses fonctions de mécanicien - liant conception et réalisation -, mais aussi, d'organisation, de direction, d'optimisation et d'anticipation vont se construire durant la période qui va du Moyen Age aux Temps Modernes.

2.1.3. La conception du Moyen Age aux Temps Modernes

A partir du VI^e siècle, l'effervescence autour des avancées scientifiques se poursuit du côté de l'orient byzantin et musulman (Amouretti & Comet, 1993, p. 115) alors que « l'Europe se ruralise » (Amouretti & Comet, 1993, p. 118) durant le Haut Moyen Age.

L'essor des bibliothèques dans tous les territoires de l'Empire musulman, basé sur une assimilation de la technique chinoise de fabrication du papier au VIII^e siècle, a soutenu son rôle à la fois de « conservateurs de la tradition scientifique hellénistique » (Amouretti & Comet, 1993, p. 121) et de « créateurs de la science moderne » (Amouretti & Comet, 1993, p. 121).

La mécanique et ses applications jouissent d'un intérêt et de progrès notables entre le IX^e et le XIII^e siècles au sein de l'Empire musulman. La conception et réalisation semblent peu à peu se détacher l'une de l'autre. Amouretti et Comet (1993, p. 121) rapportent l'existence au milieu du IX^e siècle de « concepteurs qui ne travaillent pas eux-mêmes la matière mais donnent des idées » (Amouretti & Comet, 1993, p. 124) et en déduisent la présence « dans la ville de tout un corps d'ouvriers pouvant construire, à partir de ces quelques indications » (Amouretti & Comet, 1993, p. 124) les engins ainsi décrits. Les auteurs se réfèrent à un traité du début du XIII^e siècle, « fruit d'un constructeur » (Amouretti & Comet, 1993, p. 124) car la description y est « précise, attentive au détail et à la succession des opérations » (Amouretti & Comet, 1993, p. 124). Son auteur, Al-Djazari, aurait été ingénieur et sa place dans l'histoire de l'ingénierie est attestée, par exemple, par Hill (Hill, 1991), cité par Amouretti et Comet (1993, p. 124). Les auteurs attribuent aux mécaniciens arabes « un souci présent déjà dans l'Antiquité, celui de construire des machines pouvant fonctionner longtemps sans intervention humaine. » (Amouretti & Comet, 1993, p. 124).

C'est durant cette période que, selon d'autres auteurs, l'ingénierie aurait fait son apparition dans les sources écrites. Selon Vérin (Vérin, 1993), c'est au X^e siècle qu'Al Farabi aurait défini l'ingénierie comme « la méthode qui permet de concevoir et d'inventer la manière d'ajuster par artifice et conformément à un calcul les corps naturels ; ceci, en fonction de l'utilité que l'on cherche à atteindre par leur intermédiaire » (Vérin, 1993, p. 17).

Sur le continent européen, au cours du XIII^e siècle, apparaît une tendance de « laïcisation du temps et de sa mesure, à travers la technique nouvelle, celle de l'horloge mécanique. » (Amouretti & Comet, 1993, p. 152). D'abord horloges chefs-d'œuvre et objets de curiosités, vers la seconde moitié du XIV^e siècle, les horloges urbaines se multiplient et un découpage civil du temps fait son apparition au côté de l'ordonnancement temporel religieux. Amouretti et Comet citent Lewis Mumford « La machine-clé de l'âge industriel moderne, ce n'est pas la machine à vapeur, c'est l'horloge » (Amouretti & Comet, 1993, p. 152). Simultanément, voient le jour les prémisses de la mécanisation industrielle au travers de son premier représentant le moulin – pressoir (Amouretti & Comet, 1993, p. 153), mu par la force des animaux, du vent, de l'eau ou de l'air. Néanmoins, durant le Haut Moyen Age, aucune ville

d'Occident ne peut rivaliser avec les capitales du monde arabe (Amouretti & Comet, 1993, p. 118).

Pour Vérin (1993), comme pour Amouretti et Comet (1993), l'ingénieur a accompagné la demande sociale qui se présentait sous la forme de situations nouvelles, inédite : « la catégorie des ingénieurs, à l'instar de celle des architectes avec lesquels ils se confondent souvent, se caractérise par le fait que l'on recourt à leurs services lorsqu'une difficulté ou un problème se présente, que l'on ne peut résoudre avec les moyens accoutumés. » (Vérin, 1993, p. 22).

Le propre de l'ingénieur et de l'architecte était ainsi de trouver des moyens nouveaux pour résoudre des problèmes. Dès le XIII^e siècle, selon Vérin, « l'*enginour* » est dans la même tradition d'ingénieurs-artistes polyvalents » (Vérin, 1993, p. 23). L'auteure date de cette même époque l'apparition d'autres fonctions de l'ingénieur : « faiseur d'engins, de machines, mais aussi, mécanicien, architecte, celui qui fait les plans d'un travail et en dirige l'exécution. » (Vérin, 1993, p. 23). Ainsi, se dessinent peu à peu au côté de savoir-faire de réalisation - « faiseur d'engins », « mécaniciens »-, des capacités d'organisation et de direction que l'on demandait et que l'on reconnaissait à l'ingénieur. Si ces fonctions commencent à émerger, selon Vérin, leur caractère naissant semble spécialiser l'ingénieur du XII^e siècle à être « celui qui mesure ; il est aussi celui qui procède au « proujet » : c'est-à-dire à la reconnaissance avancée d'une place en vue de préparer les dispositifs utiles à son siège » (Vérin, 1993, p. 23). Ceci restera l'une des attributions de l'ingénieur militaire jusqu'au XIX^e siècle (Vérin, 1993, p. 23). Pour Garel (Garel, 2011), « c'est dans le domaine architectural qu'à la fin du Moyen Age, le « bricolage » se révèle de plus en plus inopérant dans l'acte de création » (Garel, 2011, p. 30) et « l'improvisation fait place à une préparation rationalisée du travail de conception » (Garel, 2011, p. 30).

Si ingénieur et architecte semblent se disputer la paternité d'une certaine rationalisation du travail de conception, dans le domaine militaire et dans de la construction, ils semblent avoir répondu, tous les deux, à un besoin de leur contemporains de « *pouvoir anticiper ce qui sera* » (Amouretti & Comet, 1993, p. 137). En citant Boutinet (1991), Garel (2011) affirme le passage d'une pensée de type agraire où : « le présent se veut la réactualisation d'un passé considéré comme jamais révolu » (Garel, 2011, p. 25) vers la nécessité d'une conception « ex ante » de « l'objet, utilisant la géométrie, l'optique, la résistance des matériaux » (Garel, 2011, p. 30). Garel le dit clairement : « Dans les projets d'édifices, le projet anticipe l'objet à venir » (Garel, 2011, p. 30). Selon Garel (Garel, 2011, p. 30), avec l'intervention de l'architecte il est possible de « penser, d'anticiper et de dépasser des contradictions de conception comme l'articulation entre le poids et la vitesse. » (Garel, 2011, p. 30), en quelque sorte de déjouer la nature des choses. Vérin va dans le même sens en affirmant que « dans l'art militaire, l'ingénieur est celui qui sait prévoir et se donner les moyens d'inventer des artifices qui déconcentrent (trompent) l'ennemi » (Vérin, 1993, p. 23).

A cette fonction anticipatrice des ingénieurs se greffent d'autres qui leur confèrent un *rôle pivot entre exigences simultanées de différents registres* - politiques, financières, techniques. Selon Vérin, les ingénieurs « sont appelés à intervenir dans tous les cas » où « un contrôle financier, politique » (Vérin, 1993, p. 10) est nécessaire. De plus, à la fonction d'anticipation des ingénieurs et à leur rôle pivot, se rajoute une exigence d'*optimisation* qui leur est adressée : « très tôt, il est entendu qu'ils doivent faciliter les décisions en opérant des choix justifiés selon un double impératif : anticiper et optimiser » (Vérin, 1993, p. 10).

Entre le XVI^e et le XVIII^e siècles, cette question de l'anticipation de l'objet à venir est solidement liée à celle de l'*artifice* défini comme étant « ce qui, n'existant pas, est cependant conçu » (Vérin, 1993, p. 12). Vérin insiste, dans le contexte de l'époque, sur le risque, toujours présent dans l'innovation, de « subversion des lois qui fondent l'ordre établi ; les lois

civiles et, parfois, les lois naturelles » (Vérin, 1993, p. 12). Ce risque, d'être accusé au plan juridique de subversion, semble avoir contraint les ingénieurs de l'époque à un effort considérable afin de « conformer l'activité organisatrice et productrice à des procédures de résolution de problèmes » (Vérin, 1993, p. 12). Dans cet effort de traduction de toutes sortes de situations initiales confuses dans les termes de problèmes, les mathématiques semblent avoir joué un rôle clé (Vérin, 1993, p. 12). Selon Vérin, toujours, une sorte d'alliance de circonstances s'établit entre, d'une part la science mathématique, qui facilite « la découverte des directions dans lesquelles il faut aller chercher pour trouver des solutions les plus adéquates » (Vérin, 1993, p. 17) et, d'autre part, la technique de l'ingénieur qui consiste, elle, à « savoir mettre en rapport des formes, des matières, des forces, des figures, des grandeurs hétérogènes, en vue de produire des effets pressentis » (Vérin, 1993, p. 16). Cette alliance se renforce jusqu'au point où « la première devient le critère qui définit la seconde » (Vérin, 1993, p. 17). Ceci, au détriment de la technique, engluée dans « l'inévitable commerce du corps dans la fabrication et dans la mise en œuvre des artifices » (Vérin, 1993, p. 13), qui faisait peser sur l'ingénieur un risque de suspicion de subversion (Vérin, 1993, p. 13).

C'est ainsi que, dans l'Empire musulman à l'époque du Moyen Age européen, que l'ingénierie se trouve définie pour la première fois. Alors que l'ingénieur artiste-polyvalent est « faiseur » d'engins, peu à peu la réalisation des œuvres est délaissée par l'ingénieur. Ceci, au profit d'autres fonctions qui lui sont attribuées : d'organisateur, de dirigeant, d'anticipation, de pivot entre exigences de types différents. Le recours aux mathématiques semble avoir répondu aux impératifs de ces nouvelles fonctions de l'ingénieur tout en servant de moyen pour éloigner le risque juridique à l'époque d'être accusé de subversion inhérent à toute innovation. Mais, par là-même, les sciences mathématiques semblent avoir supplanté la technique, partie affectée de la pratique de l'ingénieur. Conception et réalisation se trouvent ainsi détachées, l'ingénieur sera cantonné à la première.

Entre le début du XVI^e et la fin du XVIII^e siècles, la fonction de l'ingénieur se met en place. Elle est d'abord militaire, « les ingénieurs sont au service du roi » (Vérin, 1993, p. 10) et ils sont formés dans l'école de Mézières, « ébauche de la future École polytechnique » (Vérin, 1993, p. 191). Le XIX^e siècle verra naître la figure de l'ingénieur civil en France, au service, cette fois-ci, de l'organisation industrielle (Vérin, 1993, p. 10). Mais avant de regarder de plus près les événements marquants de l'histoire de l'ingénierie et de la conception dont elle a acquis le monopole dans le monde industriel, récapitulons-nous.

Ainsi, la pensée conceptuelle apparaît comme étant une caractéristique de la phylogenèse, le propre de l'espèce humaine. La conception serait un mouvement entre le geste de façonnage et la pensée, conception et façonnage vont ainsi de paire. De plus, ce mouvement de conception serait au fondement de la capacité proprement humaine d'anticipation. A cette époque, l'objet à façonner existerait *ex post*. Pour le dire autrement, sa réalisation serait concomitante à son existence symbolique.

Avec la maîtrise du feu, la conception et la réalisation allaient encore de paire mais étaient le propre de l'artisan, maîtrisant les techniques de façonnage, plus spécialisées.

Avec l'émergence des Empires de l'Antiquité, les nécessités guerrières des souverains promeuvent l'apparition de figures capables d'une conception organisée et programmée qui garantit les effets pressentis. Les ingénieurs et les architectes en sont. Les artisans sont cantonnés à la technique. L'objet existe désormais « *ex ante* », sa réalité symbolique précède en quelque sorte son existence physique.

Annexe 2 : Étude exploratoire de l'activité de conception au sein de l'ingénierie Renault

Nous reprendrons notre questionnement dans quatre époques successives qu'a traversées l'entreprise en nous inspirant en partie du découpage temporel proposé par Fernand Picard et Jean Albert Grégoire, tous deux cités par Poitou (Poitou, 1988). Selon Poitou, qui cite Picard, « l'industrie et plus particulièrement l'automobile, passe par trois âges : celui des inventeurs, celui des ingénieurs, et enfin, celui des commerçants. Le premier est celui d'une expérimentation en tous sens et de découvertes techniques multiples. (...) Puis, dans le second âge, le produit se stabilise. Les ingénieurs cherchent à perfectionner ses performances, son rendement, sa solidité, voire sa sûreté. Mais ils ne cherchent plus, et même, ils évitent des innovations trop radicales. Enfin, l'ère des commerçants arrive quand les clients sont entrés dans l'indifférence. « *On n'invente plus, on figole* » (...) *C'est l'époque des comptables et des stylistes : tirer les prix et démoder les modèles* » » (Poitou, 1988, p. 55). Et selon Poitou, toujours, qui suit Grégoire sur ce point, « on peut (...) fixer la « *crystallisation technique* » de la voiture américaine dans la fin des années 20 et vers le début des années 50 pour la voiture européenne » (Poitou, 1988, p. 55).

Ainsi, quatre sous sections vont rendre compte de l'évolution du rôle de l'ingénierie au sein de l'entreprise Renault. D'abord, depuis les origines de l'entreprise jusqu'à la Libération. Ensuite sera relatée la montée du pouvoir de l'ingénieur après la nationalisation de l'entreprise dans l'après-guerre et jusqu'aux années soixante. La troisième sous-section sera consacrée à l'« ère commerciale » afin de voir quel sera le destin du bureau d'études jusqu'aux années quatre-vingt. Enfin, une quatrième sous-section va retracer les évolutions dans les ingénieries Renault plus récemment, à partir des années quatre-vingt-dix jusqu'à nos jours.

2.2.1. Des origines à la Libération : le bureau d'études Renault, une naissance laborieuse.

Lorsqu'en 1898 Louis Renault construit sa première voiture, « la France domine l'automobile mondiale » (Loubet, 1998, p. 18) avec une soixantaine de constructeurs et mille deux-cents véhicules en circulation à cette époque (Loubet, 1998, p. 18). Peugeot et Panhard & Levassor, les deux entreprises qui « dominent l'automobile de cette fin de siècle » (Loubet, 1998, p. 18), sont dirigées par « des ingénieurs en l'occurrence, d'anciens élèves de l'École Centrale » alors que le jeune Louis Renault n'est pas ingénieur (il échoue à l'entrée de l'École Centrale en 1896 (Loubet, 1998, p. 19), « il ne possédait qu'un diplôme dont il était fier : celui d'ouvrier d'art » (Poitou, 1988, p. 38). Cette particularité du parcours de formation de Louis Renault semble expliquer pour une grande partie la naissance laborieuse du bureau d'études au sein de l'entreprise.

Son « sens inné de la mécanique » (Poitou, 1988, p. 38), sa « mentalité foncièrement artisanale » (Loubet, 1998, p. 13) ainsi que son plaisir et sa joie « de concevoir, de créer et de produire quelque chose » (Loubet, 1998, p. 19) fondent l'importance que Renault attribuait à l'atelier et son attachement au « concret et l'immédiat » (Poitou, op. cit. ; p. 38). Ainsi, se fiant dans l'action plus à son intuition qu'à sa propre intelligence (Loubet, op. cit., p. 20), Louis Renault est mu par un « dédain profond des calculs » (Poitou, 1988; p. 38) et s'accommode mal avec le « monde de papier » (Loubet, 1998, p. 20) « des hommes non productifs qu'il qualifie sans ambages d'« improductifs » ou de « chieurs d'encre » » (Loubet, 1998, p. 27 ; Poitou, 1988, p. 38). « Écrire était proscrit », « on ne tenait pas de statistiques, notamment

concernant les effectifs », « le dessin était toléré dans les limites du strict nécessaire » (Poitou, 1988, p. 38), - témoignent ceux qui ont connu Louis Renault au travail.

En 1908 Louis Renault constitue la Société des Automobiles Renault (S.A.R.) et devient « seul maître à bord » (Loubet, 1998, p. 21). Il s'entoure « d'un encadrement où dominent les praticiens, souvent autodidactes, ou, pour les diplômés, principalement diplômés chez les « gadzarts »¹¹⁸, milieu compact, difficilement perméable aux ingénieurs de formation plus abstraite » (Poitou, 1988, p. 38). Il règne ainsi jusqu'à la Libération, « sans partage » (Poitou, 1988, p. 37), sur le bureau d'études de conception des véhicules (bureau d'études du produit), son « *jardin préféré* » (Poitou, 1988, p. 37) « au point de négliger les initiatives ou les idées de certains de ses ingénieurs » (Loubet, 1998, p. 56).

Le bureau des études produit profitait ainsi d'un statut de place forte par rapport à un bureau des méthodes qui paraît avoir subi une condition de « subordination des méthodes aux études » (Poitou, 1988, p. 19), « un dogme absolu » (Poitou, 1988, p. 19) à cette époque chez le dirigeant. La naissance du bureau d'études et des méthodes (appelé bureau des méthodes) a été datée par Poitou (1988, p. 70), vers 1913-1914 à cause de la mise en place du chronométrage, inspiré à Louis Renault par Taylor, « comme moyen de pression sur les ouvriers professionnels » (Poitou, 1988, p. 20). Le bureau des méthodes, qui avait la charge de mettre en œuvre les moyens et de prescrire le temps de fabrication des pièces, peinait ainsi à faire valoir les nécessités de la réalisation des pièces dans leur processus de conception.

Dernière composante d'un bureau d'études de l'époque, le bureau des études outillages, était intégré au bureau des méthodes et en subissait le sort. Selon Poitou, « le tracé des montages se fait à main levée. L'exécution était plus ou moins bricolée » (1988, p. 76) ; « afin d'éliminer le plus possible de « mange-profits », Louis Renault maintenait l'effectif du bureau d'études d'outillage au plus bas » (Poitou, 1988, p. 76).

Nous avons réalisé une synthèse des effectifs, de ce que l'on appellerait aujourd'hui le bureau d'études (Cf. Tableau 1), sur la période allant de 1906 à 1939 à partir des travaux de Poitou (Poitou, 1988, p. 70; p. 79). On y constate la relativement faible proportion des effectifs du bureau d'études de conception et la décroissance des effectifs de dessinateurs dans la dernière décennie de la période.

Cette relative faiblesse, en tout cas, la faible proportion du nombre de salariés du bureau d'études nous semble est à mettre en lien avec la ligne directrice poursuivie par Louis Renault d' « un technicien amoureux du bel ouvrage » (Loubet, 1998, p. 24). Il privilégiait les petites séries produites à partir d'un grand nombre de modèles, destinés à une clientèle aisée. Ceci générerait de substantiels profits pour le propriétaire et principal actionnaire de l'entreprise (Loubet, 1998, p. 24). Alors que, dans le même temps, l'Amérique du Nord se tourne vers la fabrication de masse des automobiles et, dans le cas de Ford, ne produisant qu'un seul et unique modèle ouvrant les portes de l'entreprise aux ingénieurs (Loubet, 1998, p. 52).

En lien avec cette politique de production de multiples modèles en petite série, Louis Renault avait la volonté de construire une forte intégration pour son entreprise et « ne souhaitait pas dépendre des fournisseurs extérieurs » (Loubet, 1998, pp. 48-49). C'est pour cette raison que sont lancées à Billancourt les fabrications de pièces en caoutchouc en 1932 (Loubet, 1998, p. 65) mais aussi, un autre exemple, parmi beaucoup d'autres, Renault se met à fabriquer dès 1934, ses propres pneus afin de défier l'entreprise leader, Michelin (Loubet, 1998, p. 48-49)

Si les auteurs s'accordent pour dire que cette période a été très riche en innovations dans le domaine de la conception automobile, elle se caractérise chez Renault par l'existence d'un bureau d'études de taille relativement modeste et d'une relative « indivision du travail » en son sein jusqu'en 1914. La passion d'artisan concepteur de Louis Renault ainsi que son souci

de préserver les profits de son entreprise contiennent la taille et le rôle du bureau d'études. La branche « produit » de ce dernier jouit d'un statut privilégié mais est dominée par les idées de Louis Renault lui-même. La partie « méthodes » et « outillages » réussit, à la faveur de la tentation taylorienne de Louis Renault, à étoffer ses effectifs à la veille de la Première Guerre Mondiale. Mais « méthodes » et « outillages » ne parviennent pas à faire valoir efficacement les impératifs de la fabrication dans le processus de conception du produit. A la veille de la Seconde Guerre mondiale, Poitou note la constitution d' « une complexe division du travail » (Loubet, 1998, p. 62) et dénombre au moins quatorze catégories de dessinateurs citées dans la convention collective de 1936. Les dénominations des postes, telles que stipulées à cette époque, resteront inchangées dans la convention de 1954 et ne seront remises à jour qu'en 1975 (Loubet, 1998, p. 58-62) dans l'Accord national de la Métallurgie, avec la mise en place de la conception assistée par ordinateur (CAO).

2.2.2. De la Libération aux années 60 : l'âge des ingénieurs

A l'issue de la Seconde Guerre mondiale, en septembre 1944, Louis Renault est arrêté pour collaboration avec le régime nazi. En janvier 1945 naît la Régie Nationale des Usines Renault (R.N.U.R.) suite à la nationalisation par l'État français de la Société Autonomes des Usines Renault (S.A.U.R.). Pierre Lefauchaux est nommé à la tête de la Régie. Originaire de la haute bourgeoisie industrielle, il avait été résistant pendant l'Occupation. Il détient un diplôme d'ingénieur de l'École Centrale et un doctorat en droit (Loubet, 1998, pp. 88-89). Il dirigera la R.N.U.R. de 1945 à 1955. La nomination de Lefauchaux à la tête de la Régie Renault va ouvrir une période faste pour l'entreprise. En effet, « en quinze ans, la Régie aura produit 1150000 voitures, soit plus que Louis Renault n'aura fabriqué de voitures dans toute sa vie », note Poitou (Loubet, 1998, p. 114) en citant Borgé et Viasnoff (1977). C'est également une période particulière dans l'histoire de l'entreprise au regard, entre autre, du rôle que va jouer le bureau d'études dans l'exécution du « programme » de la nouvelle Régie Renault, programme dans lequel figurera « l'intérêt général du pays » (Loubet, 1998, p. 95).

Renault a vocation à participer à « la motorisation nationale » de la France dans l'après-guerre (Loubet, 1998, p. 108) et fait un effort considérable dans le renouvellement de son outil industriel (Loubet, 1998, p. 126). La stratégie fixée par Lefauchaux est d'aller dans le sens d'une voiture à faible coût, accessible au plus grand nombre (Loubet, 1998, p. 95.).

En lien avec la stratégie de l'entreprise, Poitou pointe le fait que la période 1944-1955 (année de la disparition de Pierre Lefauchaux) sera « la seule période véritablement et pleinement fordienne de l'histoire des Usines Renault » (Poitou, 1988, p. 125). En effet, cette période est caractérisée par « une organisation systématique du travail réglée par le mouvement des machines » (Poitou, 1988, p. 125), par une centration de la fabrication jusqu'à ne produire qu'une seule voiture particulière, la 4 CV, destinée à une clientèle très large (Poitou, 1988, p. 125).

Durant cette période fordienne, l'entreprise réalise un effort considérable dans le renouvellement de son outil industriel (Loubet, 1998, p. 126).

Comme la 4CV, la machine-transfert¹¹⁹ a été étudiée clandestinement pendant l'Occupation par des ingénieurs résistants. L'arrivée de ces machines à partir de 1947 réduit considérablement du coût de revient des voitures, épousant ainsi parfaitement la stratégie fixée par Lefauchaux. Cette arrivée des machines transfert en appelle d'autres. Celle, en masse, d'ouvriers spécialisés, des ouvriers non qualifiés, mais aussi, celle de professionnels destinés à l'entretien et le réglage des machines.

Poitou constate que pendant la période Lefauchaux « les bureaux d'études et des méthodes connaissent un développement sans précédent » (Poitou, 1988, p. 120). Et dès 1946, dans

son rapport de gestion, Lefauchaux reconnaît le rôle crucial joué par le bureau d'études aux côtés des autres fonctions de la Régie : « une fabrication de grande série, utilisant des procédés entièrement conçus par ses ingénieurs et ses techniciens » (Poitou, 1988, p. 114).

Si le bureau d'études est reconnu pour son rôle dans la transformation des méthodes de fabrication dans l'après-guerre, sa capacité d'innovation sur le produit lui-même semble atténuée (Poitou, 1988, p. 55). Poitou explique ceci par l'avènement de la production en masse (Poitou, 1988, p. 55.) alors que J.-A. Grégoire (1953), cité par Poitou, parle d'une « tendance naturelle [des bureaux d'études de constructeurs] à assécher l'esprit d'originalité » (Poitou, 1988, p. 55).

Cette tension entre innovation sur le produit et fabrication en grande série est rudement mise à l'épreuve durant cette période. La Régie « renforce son intégration » (Loubet, 1998, p. 134) en fabriquant dans ses propres ateliers, par exemple, des roulements, des pneus ou des chambres à air. En effet, pendant cette période l'entreprise peine à obtenir satisfaction auprès des fournisseurs spécialisés (Loubet, 1998, p. 134) Néanmoins, dès 1950, « dans ce contexte de production de grande série, mais aussi, de maintien de la diversification qui reste un des héritages forts de la SAUR, la Régie ne peut plus seule faire face à un tel changement d'échelle » (Loubet, 1998, p. 136). Ainsi, à partir de cette époque, la fabrication de nombreuses pièces détachées mais aussi, de certains moteurs, pièces dites « nobles », est confiée à des entreprises sous-traitantes (Loubet, 1998, p. 136).

Cette époque est marquée également par l'autonomisation des trois grandes fonctions de la Régie Renault : (1) la conception et la recherche, (2) l'organisation et la préparation du travail (les méthodes) et (3) la fabrication. En 1952, année d'ouverture de l'usine de Flins, les études et recherches quittent Boulogne Billancourt pour des nouveaux locaux situés à Rueil Malmaison (Poitou, 1988, p. 126) et se constituer en Direction des Études et Recherches (DER), signant ainsi la « scission entre les activités de conception et de production » (Goussard, 2011, p. 47-48). Une structuration par fonctions cloisonnées est opérée et les concepteurs dépendent des directeurs métiers qui eux sont subordonnés aux directeurs fonctionnels (Cf. Figure 1 ci-après).

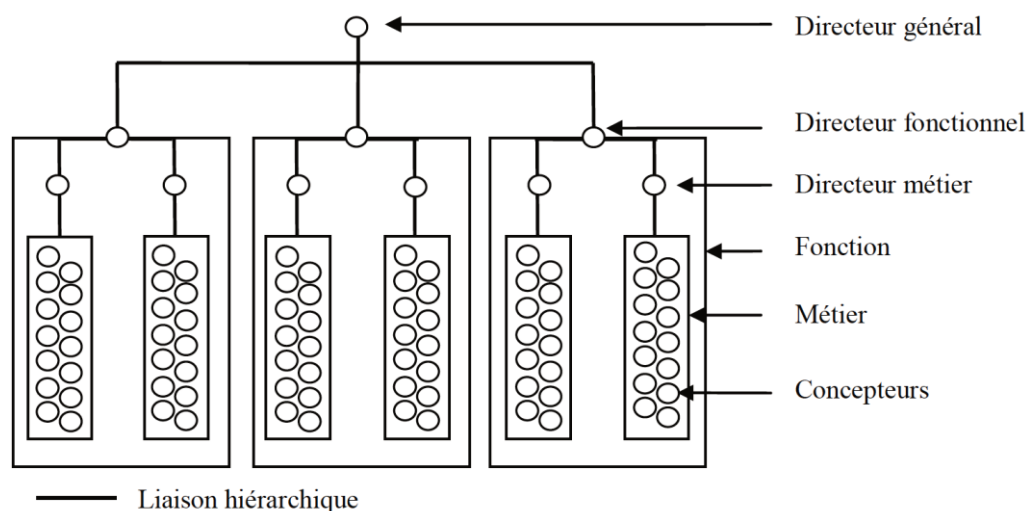


Figure 1 : La « structure fonctionnelle » de l'entreprise manufacturière des années 1950 à 1970

(Hayes, Wheelwright et Clark, 1988 ; cités par Goussard, op. cit, p. 48)

L'expression consacrée de l'état d'esprit de la Régie de cette époque est « cœur en losange » formulée par Poperen (1983) et cité par Poitou (1988, p. 111). La présidence de Pierre Lefauchaux est marquée par un considérable effort d'équipement technique de la Régie.

L'ingénierie y a pris une place importante, tant dans la conception des outils de production que dans la transformation des méthodes de fabrication en lien avec la mission de la Régie de participer à la popularisation de l'automobile dans les années de l'après-guerre. A la disparition accidentelle de Lefaucheur en 1955, Pierre Dreyfus est nommé à la présidence de la Régie Renault. Il occupera ce poste jusqu'en 1975. De la l'ère des ingénieurs ou des outilleurs (Poitou, 1988, p. 121), la Régie entre ainsi dans « l'ère des commerçants » (Poitou, 1988, p. 121). Le rôle et la place du bureau d'études dans l'histoire de l'entreprise vont encore évoluer.

2.2.3. L'ère des commerçants : des années 60 aux milieu des années 80.

Avec la présidence de Pierre Dreyfus, la Régie Renault entre dans une nouvelle ère, cette fois-ci, tournée vers le produit (Poitou, 1988, p. 126). Dreyfus est convaincu que la Régie ne doit plus être dans une stratégie de distribution mais de commercialisation (Loubet, 1998). Il avait ainsi deux objectifs principaux : « gestion planifiée et croissance des exportations » (Loubet, 1998, p. 133). Ceci impliquait pour l'entreprise à la fois de chercher à élargir sa gamme de produits afin d'atteindre une clientèle différente (Poitou, 1988, p. 126) et de sortir ainsi de la « monoculture » (Poitou, 1988, p. 121) de la période précédente et, en même temps, de s'engager dans « une course au volume [...] sans fin » (Loubet, 1998, p. 167) dans une production « de grande série » (Loubet, 1998, p. 167).

Ainsi, dans la stratégie définie par Dreyfus dès son arrivée, les grands équilibres au sein de la R.N.U.R. sont redéfinis : « les ingénieurs de production et les chercheurs devaient se mettre au service des vendeurs » (Poitou, 1988, p. 157). Les critères commerciaux semblent donc prendre le pas sur ceux, techniques, puisque « la croissance est perçue chez Renault comme une condition de survie » (Loubet, 1998, p. 168).

De nombreuses évolutions organisationnelles de cette époque marquent la vie de l'entreprise. L'introduction du *sloanisme*¹²⁰ (Poitou, 1988, p. 124), le développement des services commerciaux et de planification (Poitou, 1988, p. 126 ; p. 132), la centralisation administrative, la gestion budgétaire (Poitou, 1988, p. 148), développement de la logique financière par un recours à l'actionnariat (Loubet, 1998, p. 171) ainsi que la décentralisation des services, conformément à la politique nationale¹²¹ (Loubet, 1998, p. 271).

La politique fixée par Dreyfus « va donner une nouvelle importance au Bureau d'études de conception » (Poitou, 1988, p. 126). Néanmoins, ce dernier verra son travail « préparé et soutenu par les services commerciaux de prévisions et de planification » (Poitou, 1988, p. 126) et « l'effort de recherche demeurant toujours réduit » (Poitou, 1988, p. 132). Jusqu'aux années 60, Poitou parle même de « subordination du long terme au court terme » (Poitou, 1988, p. 148). Loubet livre le point de vue de Dreyfus vis-à-vis de la recherche sur les produits : « Dreyfus ne souhaite pas que Renault se perde dans des recherches inapplicables à la [fabrication en] série avant des décennies » (Loubet, 1998, p. 177).

Au début des années 60, plusieurs hauts responsables quittent leurs postes, démis de leurs fonctions ou partis de leur propre chef, puisqu'en désaccord avec les orientations techniques de l'entreprise en matière de recherche (Poitou, 1988, p. 147). De nombreux remaniements organisationnels vont être opérés durant les années 60 et les suivantes (Poitou, 1988, p. 82 ; p. 134 ; pp.176-180 ; pp. 186-189), à la recherche d'une organisation répondant aux priorités du moment de l'entreprise.

Durant cette période Loubet parle d'un renforcement « du potentiel technique et humain des Études » (Poitou, 1988, p. 178). En effet, le bureau des Études s'installe dans le nouveau centre technique de Rueil-Malmaison (CTR). Et en 1957 est créé le Centre d'essais de Lardy. En 1961 le budget des Études dépasse 56 millions de Francs, permettant ainsi à l'entreprise de

mener plusieurs études en parallèle (Poitou, 1988, p. 133). Sur la période entre 1949 et 1962, Loubet note une progression des effectifs des Études qui passent de 350 personnes à 1333 en 1962 (Loubet, 1998, p. 181)¹²². Poitou, lui, note qu'entre 1965 et 1982 le pourcentage du personnel de la DER/DRD/DRDA¹²³ passe de 1,92% (1212 personnes) à 3,7% (8066 personnes) (Poitou, 1988, p. 175) de l'effectif total de la Régie. Dans le même temps, la durée de vie d'un nouveau véhicule ne sera plus de 10 ans, mais de 6 ou 7 ans à la fin des années 80 (Loubet, 1998, p. 330). Néanmoins, si cette croissance des effectifs « ingénierie » est supérieure à la croissance des effectifs globaux de la R.N.U.R, ce renforcement ne profite pas en proportions égales à la catégorie des ingénieurs, des dessinateurs, des techniciens et des ouvriers (Poitou, 1988, p. 175.).

Ainsi, la proportion de cadres et ingénieurs représente environ 15% des effectifs de la DER où leur proportion reste stable (Poitou, 1988, p. 138).

A partir des différentes variations des effectifs de dessinateurs et de techniciens (Poitou, 1988, p. 140 ; p. 142 ; p. 175), Poitou dégage trois constats : « un effort d'études orienté davantage vers les variations autour de solutions éprouvées, plutôt que vers la conception de nouveautés radicales » (Poitou, 1988, p. 142) ; « un effort limité dans la recherche fondamentale, dans les développements à long terme » (Poitou, 1988, p. 138) et « la complexité accrue des relations entre études techniques, organisation du travail et élaboration d'une stratégie commerciale » (Poitou, 1988, p. 147).

Entre 1979 et 1984 la répartition par catégories professionnelles se stabilise à la DRD / DRDA¹²⁴ : 15% environs de cadres et ingénieurs, 55% d'ETAM (techniciens et dessinateurs) et 30% d'agents de production. Néanmoins, après 1970 la croissance des effectifs du bureau d'études va ralentir alors que le nombre d'études augmente pour cette même période (Poitou, 1988, p. 175).

Au milieu de la période de référence que nous étudions, l'introduction d'un nouvel outil de travail vient progressivement bouleverser les manières de faire des bureaux d'études pour les décennies à venir. En effet, à partir de 1971 a été déployé le système UNISURF, d'abord au sein du bureau d'études des carrosseries.

UNISURF sera finalement « une machine à dessiner en trois dimensions » (Poitou, 1988, p. 209). Ce système de dessin a eu pour conséquences de diviser parfois par 30 le temps d'une étude, d'augmenter la précision de la conception mais aussi d'écarter les modeleurs dans la fabrication de la pièce, de se passer de maquettages et de réduire le nombre d'essais par des opérations de simulation (Poitou, 1988, p. 209).

Au plan de l'activité des concepteurs, il « inverse la démarche intellectuelle du projeteur » (Poitou, 1988, p. 215). Au plan pratique, ce système faisait désormais apparaître sur l'écran du concepteur des « portions » des pièces du véhicule à concevoir « maillée[s] d'un réseau de quadrilatères irréguliers » (Poitou, 1988, p. 211.) C'est ce que l'on a d'abord appelé les « carreaux UNISURF » et ce que l'on appelle de nos jours les « carreaux ».

Dans l'enquête menée par Poitou, au début des années 80, au sujet de l'introduction du système UNISURF, il conclut sur des perspectives contrastées ouvertes par l'introduction de la CAO : « La CAO peut supprimer les tâches d'exécution et contribuer à la constitution d'une catégorie dessinateurs-ingénieurs hautement qualifiés, mais elle peut aussi pousser à une nouvelle division du travail en spécialités étroites et peu qualifiées. Déjà, dans le métier traditionnel, une spécialisation par classe de produits appauvrit quelque peu le travail [...] » (Poitou, 1988, p. 233). Les « OS du trait » (Poitou, 1988, p. 233) semblaient déjà préexister à l'aube de l'avènement potentiel des « OS du clavier » (Poitou, 1988, p. 233).

Ce bouleversement des outils de travail de la conception intervient à « l'ère de la gestion *par* projet » (Goussard, 2011, p. 39) où domine la « standardisation des critères de qualité, de coûts et de délais des projets » dans les années 70 et 80 (Goussard, 2011, p. 83). La structuration « fonctionnelle » de l'organisation est maintenue (Goussard, 2011, p. 56) mais néanmoins profondément transformée par l'émergence d'une dimension matricielle qui « est définie par le coexistence de deux critères de découpage des tâches » (Galbraith, 1971, cité par Goussard, 2011, p. 56), ici les critères propres aux métiers et aux projets. La figure de coordinateur de projet émerge. Le chef de projet-métier est l'autre figure qui se trouve à la croisée des critères métier/projet. Les concepteurs sont encore sous la responsabilité hiérarchique du directeur métier (Cf. Figure 2).

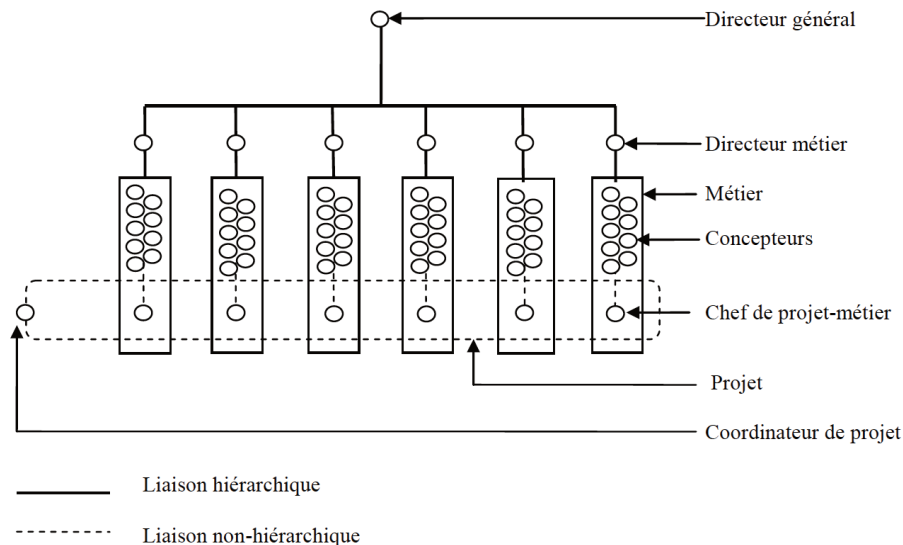


Figure 2 : La structure « fonctionnelle matricielle » ou *lightweight*
 (Hayes, Wheelwright et Clark, 1988, cité par Goussard, *op. cit.*, p. 57)

Les successeurs de Dreyfus, Bernard Vernier-Palliez à partir de 1976, puis Bernard Hanon de 1981 à 1985, vont chercher à sortir de « vingt ans d'expansion commerciale et de priorité de « l'immédiat » » (Poitou, 1988, p. 241). En 1975 est créée la Direction des Affaires Scientifiques et Techniques (DAST). Elle prend de l'ampleur à partir de 1980 et portera le Plan R, le Plan de recherche du Groupe. En 1982 est créée la direction du style, ancêtre de la direction du design (Poitou, 1988, p. 177). Néanmoins, la création de ces nouvelles entités paraît tardive.

Vers 1983, dans un contexte d'« essoufflement des ventes, [de] baisse de la production, [et d'] accélération des pertes financières » (Loubet, 1998, p. 292) la crise s'installe, « Renault touche le fond » (Loubet, 1998, p. 301). Les différentes tentatives¹²⁵ de sortir de la crise ne portent pas les résultats escomptés et une décision du gouvernement d'instaurer une politique de rigueur en supprimant les subventions (Loubet, 1998, p. 301) finit par obliger l'entreprise de prendre la direction d'une « rupture » (Loubet, 1998, p. 301). Le 2 octobre 1984 est annoncé le plan social Renault. C'est à cette occasion que la Régie annonce pour la première fois¹²⁶ qu'elle va vers des suppressions d'emplois (Loubet, 1998, p. 302). En janvier 1985, Georges Besse est nommé cinquième président de la R.N.U.R. Sa mission est de mettre fin à un « système bâti sur la croissance et devenu d'un seul coup inadapté ». (Loubet, 1998, p. 303). Son assassinat, un an plus tard, par le groupe Action Directe, laissera la présidence de la R.N.U.R. entre les mains de Raymond-Haïm Lévy.

Des années 60 au milieu des années 80, Recherches, Études, Développements, Laboratoires, Méthodes et Essais sont les protagonistes d'une conception industrielle qui se structure fortement. Cette dernière apparaît comme étant prise dans deux tensions dynamiques. L'une, conjoncturelle, entre les nécessités de gestation de l'innovation et l'immédiateté des besoins de commercialisation. L'autre, plus générique, entre empirisme et abstraction.

L'introduction de la CAO semble avoir révélé avec force les indispensables des métiers de la conception : savoir calculer, savoir dessiner, avoir une représentation mentale de la pièce dans l'espace (Poitou, 1988, p. 230-232). Ainsi, la prise en charge de ces prérequis historiques du métier par la CAO, semble à la fois ouvrir des perspectives prometteuses du point de vue de la vitesse d'exécution pour les sachant-faire et représenter une éventuelle menace pour la pérennité de l'acquisition de ces habiletés historiques d'un métier au seuil de ce que nous appelons aujourd'hui la « Révolution numérique ». Nous allons le voir plus tard, la remise en question de la pérennité de ses savoir-faire historiques, viendra affaiblir une autre capacité professionnelle, propre, à notre sens, à la conception de type industriel, celle de produire des arbitrages techniques de qualité au moyen du dialogue entre collègues.

2.2.4. L'ère des gestionnaires et des financiers : milieu des années 80 jusqu'à nos jours.

Ainsi, Georges Besse et Raymond-Haïm Lévy (qui va prendre la présidence de Renault dès janvier 1987 suite à l'assassinat de Georges Besse), tous deux polytechniciens, ont œuvré entre 1985 jusqu'au début des années 90, à « chercher une rupture totale avec le passé » (Loubet, 1998, p. 306) afin de transformer l'entreprise d'une « vitrine sociale » en une « vitrine de ses produits » (Loubet, 1998, p. 332). Dès 1992, Louis Schweitzer va poursuivre le mouvement de « rentabilité accrue » (Loubet, 1998, p. 345) engagé par ces deux derniers prédécesseurs et cherchera simultanément à « retrouver les voies de la croissance » (Loubet, 1998, p. 345) pour l'entreprise. L'une de ses batailles personnelles sera la privatisation de la Régie Nationale des Usines Renault (en septembre 1994), même si l'État français restera pour un temps actionnaire majoritaire, puis actionnaire de référence, ainsi que l'introduction du nouveau groupe Renault à la bourse de Paris dès janvier 1995 (Loubet, 1998, p. 339). En 1999 aboutira, également sous la présidence de Schweitzer, une longue recherche d'un constructeur partenaire dans un marché européen désormais ouvert à la concurrence internationale. (Loubet, 1998, p. 336). Ce sera le début de l'alliance Renault-Nissan. Et, en 2017, sous la présidence de Carlos Ghosn, polytechnicien qui a dirigé l'entreprise de 2005 à 2018, cette alliance trouvera un troisième membre, Mitsubishi.

Mais cette métamorphose de la Régie nationale en société anonyme cotée en bourse, membre de l'alliance Renault – Nissan - Mitsubishi, premier constructeur mondial en 2018, sera un long processus dont le début est à rechercher dans les tous premiers arbitrages pris par Georges Besse peu de temps après sa nomination à la présidence de la R.N.U.R.

En effet, six mois après sa nomination, Besse lance les premières opérations afin d'en finir avec la « diversification » et de recentrer l'entreprise sur son métier de base. Des économies drastiques sont engagées dans tous les secteurs. Il y a peu de nouveaux arrivants dans le cercle restreint de collaborateurs de Besse. Y figurera néanmoins Louis Schweitzer, un financier venu du cabinet du Premier ministre de l'époque, Laurent Fabius. La préoccupation financière prend le pas¹²⁷. En cinq ans (entre 1985 et 1990) l'entreprise perdra 10% de ses effectifs¹²⁸. La branche automobile perd à elle seule 15 000 personnes sur les 22 000 départs (Loubet, 1998, p. 336). Sous Louis Schweitzer, la baisse des effectifs en France se poursuit afin d'atteindre les objectifs de rentabilité de 6 à 7 % sur un marché en croissance de 3%. Sous Carlos Ghosn cette tendance générale baissière est maintenue¹²⁹.

Dès 1985 les usines sont mises à contribution. Renault se met au « flux-tendu » grâce au progrès de la micro-informatique (Loubet, 1998, p. 319). Les stocks sont ramenés au minimum, le travail se fait en « juste-à-temps » (Loubet, 1998, p. 319). Des équipements anciens sont utilisés pour fabriquer la nouvelle gamme de véhicules (Loubet, 1998, p. 333). Sous la présidence de Schweitzer s'amplifiera le mouvement de « concentration et [de] rationalisation des usines » (Loubet, 1998, p. 345). Ce sera chose faite aussi grâce la contribution des usines de par « une simplification des complexités industrielles » (Loubet, 1998, p. 345) mais aussi avec un engagement du bureau d'études dans une recherche de « réduction du nombre de composants et une standardisation des méthodes de fabrication » (Loubet, 1998, p. 345).

Si le bureau d'études participe activement au processus de rationalisation des usines, il n'échappe pas lui-même à ce mouvement général dans l'entreprise. Ses dépenses n'ont jamais été aussi importantes - 2,8 milliards de Francs en 1983, 5,5 en 1989, 7,9 en 1996 -, mais il voit simultanément le temps de conception et de développement des nouveaux véhicules à être divisé quasiment par deux en 15 ans (Loubet, 1998, p 330)¹³⁰. Ces réductions des délais du bureau d'études représentent entre 1 et 1,5 milliard de Francs d'économie pour l'étude d'un projet de voiture particulière en 1996 (Loubet, 1998, p 330). De nouvelles formes d'organisation « transversales », dites « par projet », sont introduites par Lévy (Garel, 2011). L'idée étant de faire travailler ensemble « les spécialistes du produit, des études de marché, du contrôle de gestion, de la qualité mais aussi des études, de la production et des achats afin de définir et mener conjointement la réalisation d'une nouvelle voiture » (Poitou, 1988, p. 330). La conception et le développement des pièces passent d'un mode de « séquentiel » vers un mode « concourant » (Clark, Fujimoto, 1991, p. 205 ; Clark, Wheelwright, 1992, p. 175, cités par Goussard, 2011, p. 69). La figure du Directeur de projet émerge et les chefs de projet-métier dépendent à la fois hiérarchiquement du directeur métier que du directeur de projet. Les équipes projets au sein des métiers apparaissent également. Les concepteurs, qu'ils soient dédiés au métier ou au projet, dépendent hiérarchiquement du directeur métier (Cf. Figure 4).

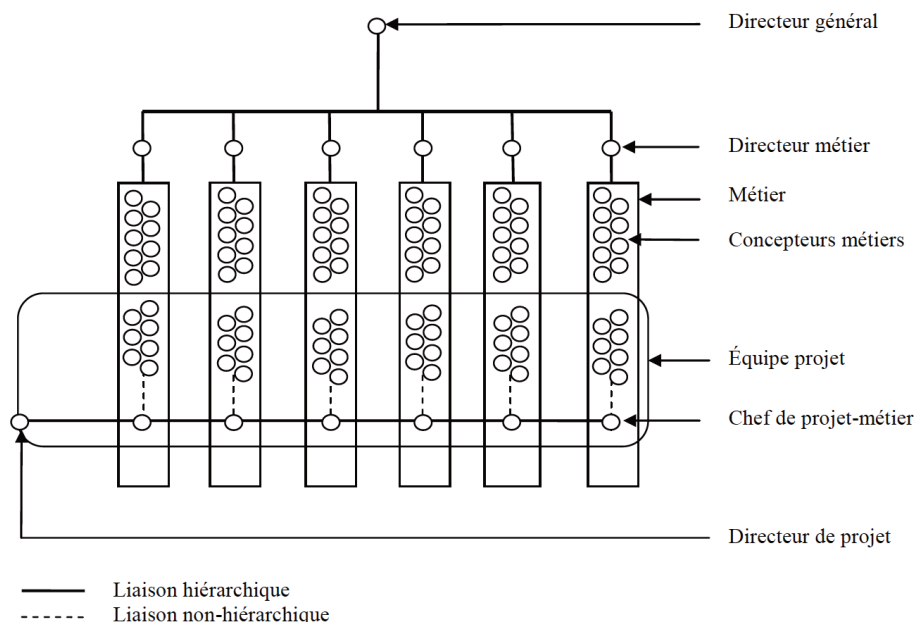


Figure 3 : La « structure de projet matricielle »
 (Goussard, op. cit., p. 72)

Au milieu des années 1990, émerge, sur ce même modèle, « la structure équipe-projet » qui consiste à détacher pour un temps des concepteurs métiers de leur équipe d'appartenance et de les mettre sous la responsabilité hiérarchique temporaire du chef de projet-métier (Goussard,

2011, p 74). Cette « nouvelle innovation organisationnelle permet d'accroître les gains de productivité issus de l'ingénierie » (Goussard, 2011, p 73).

Les attentes de réduction des délais des études restent importantes du temps de Louis Schweitzer et c'est dans ce contexte qu'est mis en service, dès 1997, le Technocentre de Guyancourt. L'un des objectifs affichés étaient de rassembler sur un seul site 6300¹³¹ ingénieurs, techniciens et opérateurs qui travaillent sur les nouveaux projets et qui étaient jusqu'alors éparpillés sur 55 sites différents ainsi que 1000 personnes appartenant à des entreprises extérieurs qui participent au travail de conception (Loubet, 1998, p. 346). A partir de 2007 la population des cadres et ingénieurs y deviendra majoritaire¹³². Dans le même temps, un « énorme effort de standardisation » (Loubet, 1998, p. 319) est mené afin de soustraire à l'extérieur de l'entreprise et faire des économies (Loubet, 1998, p. 319). Dès 1990 la nouvelle gamme de véhicule est lancée avec des composants communs (Loubet, 1998, p. 330), grâce au recours à un nouvel outil managérial : le « management multi-projet »¹³³ (Goussard, 2011, p. 75). Dans ce but et afin « d'établir des mécanisme de liaison entre les concepteurs de différents projets » (Goussard, 2011, p. 75), sont mis en place des postes de pilotes-fonction¹³⁴. Ils sont chargés d'assurer un lien entre les projets qui se trouvent à des stades similaires du processus de développement. Ces pilotes-fonction viendront en quelque sorte tenter de pallier un nouveau cloisonnement, cette fois-ci, par projet, source de gaspillage. Cette « communalisation » ou *carry over*¹³⁵ (Freysenet, 2007) amène le bureau d'études à développer, sous Louis Schweitzer, à partir de 1992, plusieurs produits sur une même plateforme (Loubet, 1998, p. 330.). Cette logique est poussée jusqu'à vendre dans les années 2000 des véhicules dits « rebadgés »¹³⁶. A partir de 1998, la logique dite *design to cost* amènera des « principes de conception radicalement nouveaux » (Freysenet, 2007, p. 42-43) dominés par le coût¹³⁷.

De telles mutations profondes dès 1985 sont « accompagnées » par la mise en place des premiers « Accords à vivre », l'ancêtre des accords de compétitivité récents, signés à partir de 1989 (Loubet, 1998, p. 321). La base d'un nouveau compromis social est recherchée : « en échange de l'implication du personnel dans l'amélioration des performances de l'entreprise, la direction s'engage sur un enrichissement du travail, une mise en place de carrières ainsi que sur un partage des profits. » (Loubet, 1998, p. 332). Néanmoins, en 1991 un mouvement de grèves éclate (Loubet, 1998, p. 332). Et si Besse avait introduit dès 1985 la « parfaite division des tâches : la direction dirige, les syndicats revendiquent » (Loubet, 1998, p. 316), l'éclatement des grèves de 1991 montrent, selon Loubet, « l'appauvrissement général du dialogue social » (Loubet, 1998, p. 322) sous Lévy. Au début de 1995, c'est l'ingénierie Renault qui voit éclater un mouvement de grève de trois mois. Loubet voit dans l'ouverture prochaine du Technocentre du Guyancourt « la possibilité de conforter un personnel d'études qui s'interroge depuis quelques années, qui doutent au point de contester les capacités de son encadrement. » (Loubet, 1998, p. 350). Il note « un phénomène social nouveau et difficile à évaluer » (Loubet, 1998, p. 350). Burlet (2008) note « une hétérogénéité des modes d'investissement chez les ingénieurs et les cadres technique » (Burlet, 2008, p. 561) au Technocentre de Guyancourt, en distinguant l'implication, la contribution, le consentement et le retrait (Burlet, 2008, p. 561).

Fournisseurs et sous-traitants sont également mis à l'épreuve et, dans le même temps, fortement sollicités à contribuer à la recherche de rentabilité de l'entreprise à partir de 1985. Renault se désengage de la fabrication et de la livraison des pièces (Loubet, 1998, p. 319). La part des pièces achetées à l'extérieur de l'usine passe de 25% en 1985 à 60% en 1990 (Loubet, 1998, p. 319). Le nombre de sous-traitants est divisé par deux entre 1987 et 1994, passant de 1100 à 530 (Loubet, 1998, p. 319) mais Renault leur confie désormais des activités de conception et de développement (Loubet, 1998, p. 319), auparavant dédiées au bureau

d'études interne. L'accord de compétitivité signé entre direction et organisations syndicales en 2013 définira de nouvelles limites de cette logique de sous-traitance de la conception. En effet, depuis 2013 des secteurs considérés comme non stratégiques (ou « non cœur », pour reprendre les termes de l'accord), notamment, la conception détaillée, le développement après les phases d'architecture générale et la validation des sous-systèmes, pourront être sous-traités jusqu'à 80% à des entreprises prestataires (Renault, 2013). L'accord stipule l'autre limite, qualitative, de cet arbitrage, « le maintien des savoir-faire » (Loubet, 1998, p. 319). Les concepteurs Renault se trouvent ainsi de plus en plus dans une position de « pilotage » des prestataires et des fournisseurs. Le glissement de la fonction de « concepteur » à celui de « pilote » n'est pas anodin mais n'est pas le premier vécu dans la période.

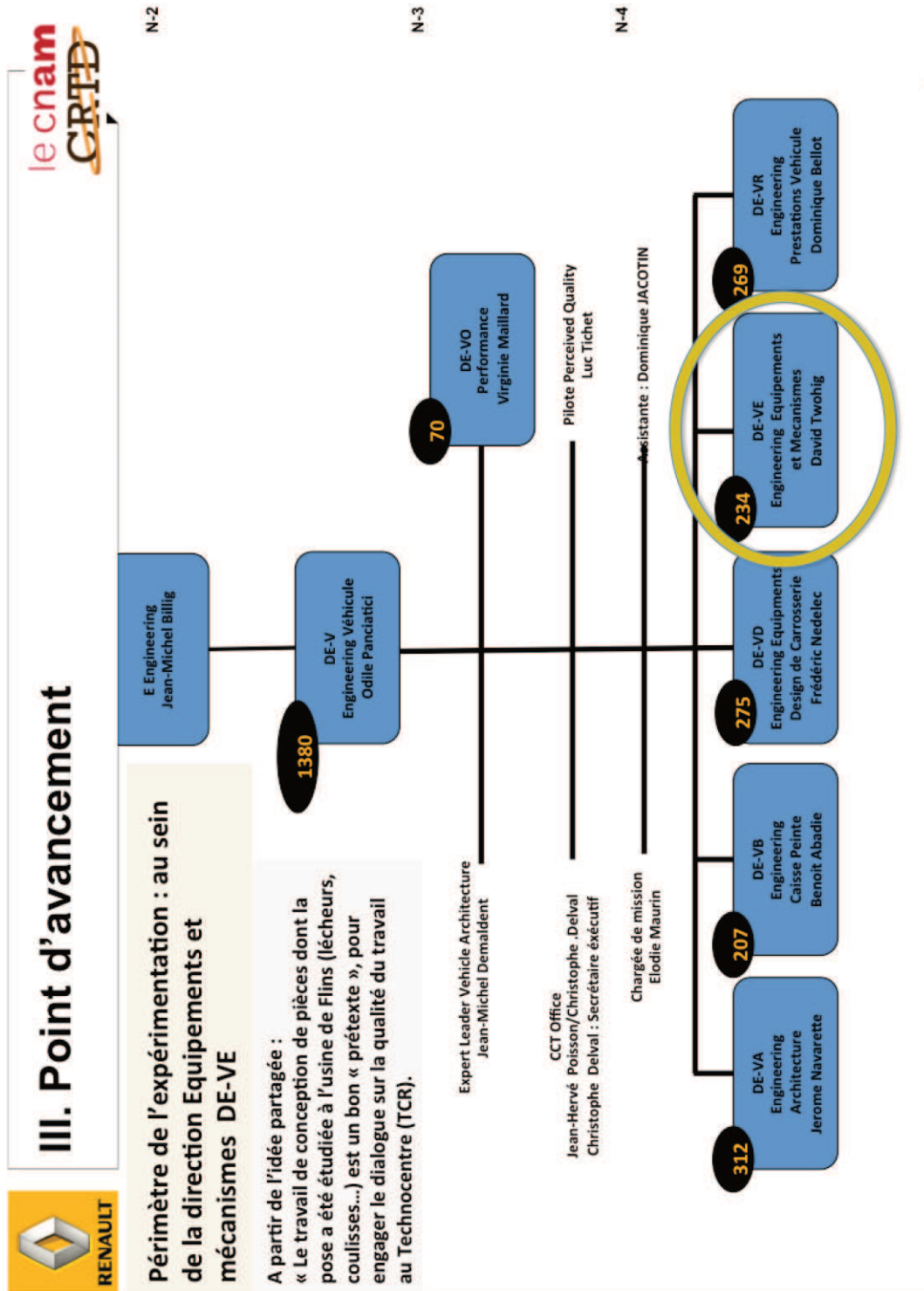
L'approche gestionnaire (Loubet, 1998, p. 331) déployée depuis 1985 produit des résultats spectaculaires d'un point de vue gestionnaire et financier. En effet, Loubet rapporte le fait qu'en 1983 en produisant 2 millions de véhicules, Renault perdait 1,8 milliards de Francs. Alors qu'avec le même niveau de production, six ans plus tard, l'entreprise faisait 9 milliards de Francs de bénéfices (Loubet, 1998, p. 331). Sous Schweitzer, pour la première fois, un véhicule est moins cher que le projet antérieur¹³⁸ (Loubet, 1998, p. 350). En 2018 le groupe Renault (avec ses six marques) vend plus de 3,8 millions de véhicules, réalise plus de 57 millions d'Euros de chiffre d'affaires et dégage un résultat net de 3,4 millions d'Euros.

Si l'entreprise semble avoir réussi son virage gestionnaire et financier pour se transformer de « vitrine sociale » en « vitrine de ses produits » et devenir le premier constructeur automobile mondial en 2018, un trait est définitivement tiré sur « la culture Renault où l'on ne ferme jamais rien » (Loubet, 1998, p. 307). Ceci deviendra un argument fort dans les futures négociations entre directions et syndicats, notamment lors des négociations des accords d'entreprises.

Dans le même temps, de nouveaux protagonistes s'affirment, les actionnaires privés et institutionnels. Les statuts se brouillent même parfois, puisque 61% des salariés deviennent aussi actionnaires à l'ouverture du capital de l'entreprise en 1994 (Loubet, 1998, p. 307).

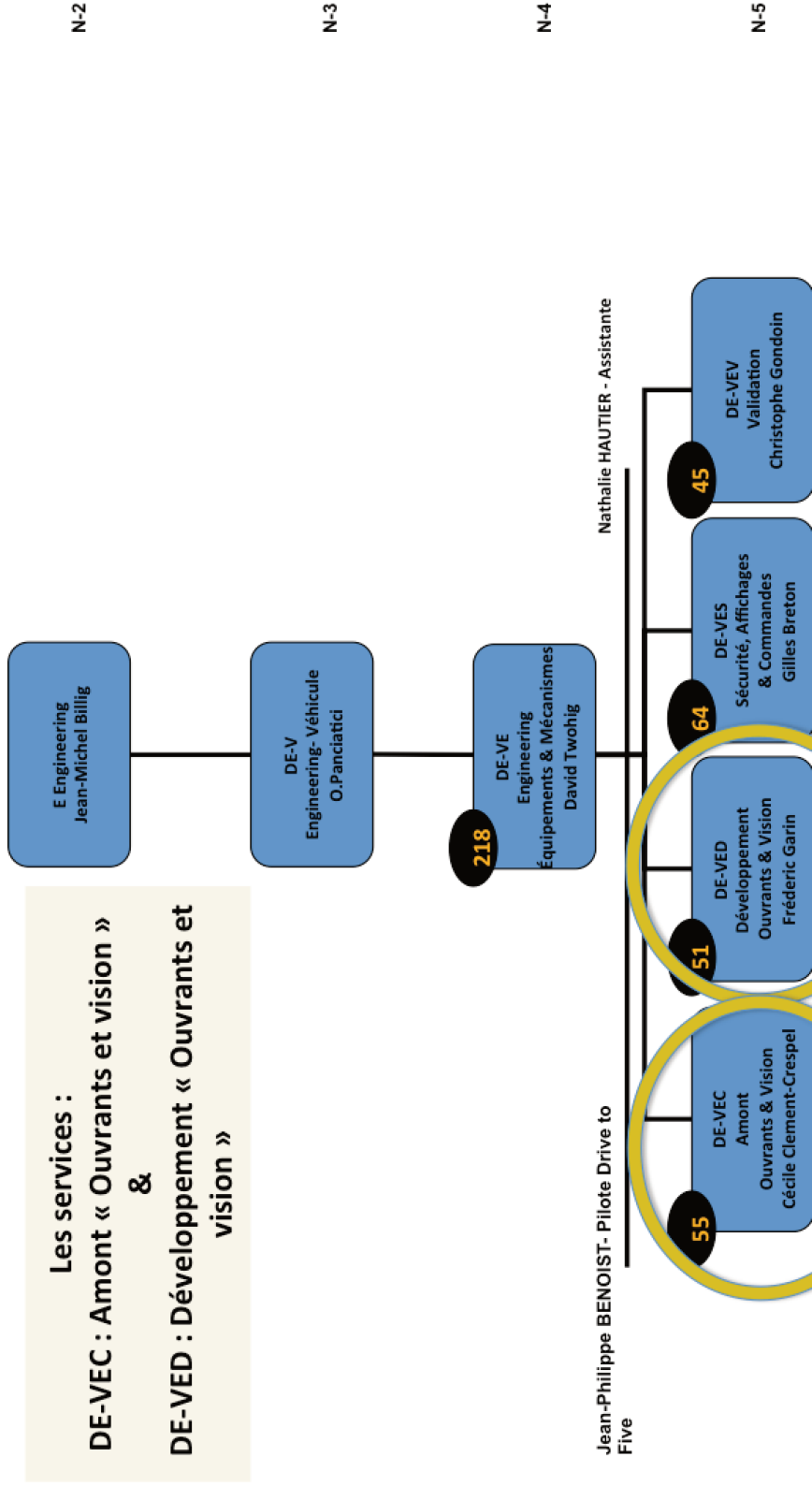
Le bureau d'études glisse vers des fonctions de pilotage et de coordination d'intervenants extérieurs, fournisseurs et sous-traitants, qui eux, ont la charge du dessin et de la fabrication de nombre de pièces des véhicules. Les organisations « par projet » accélèrent le rythme du travail de conception déjà pris dans une « structure fonctionnelle matricielle » entre « les métiers », les concepteurs des pièces (prestataires et fournisseurs) et « le projet » de chaque nouveau véhicule. Le nombre d'interlocuteurs dans le processus de conception se multiplie et, dans le même temps, les délais de conception sont fortement réduits, pour gagner en rentabilité mais aussi pour répondre à des calendriers commerciaux de lancement très précis.

Annexe 4 : Organisation des services début 2014

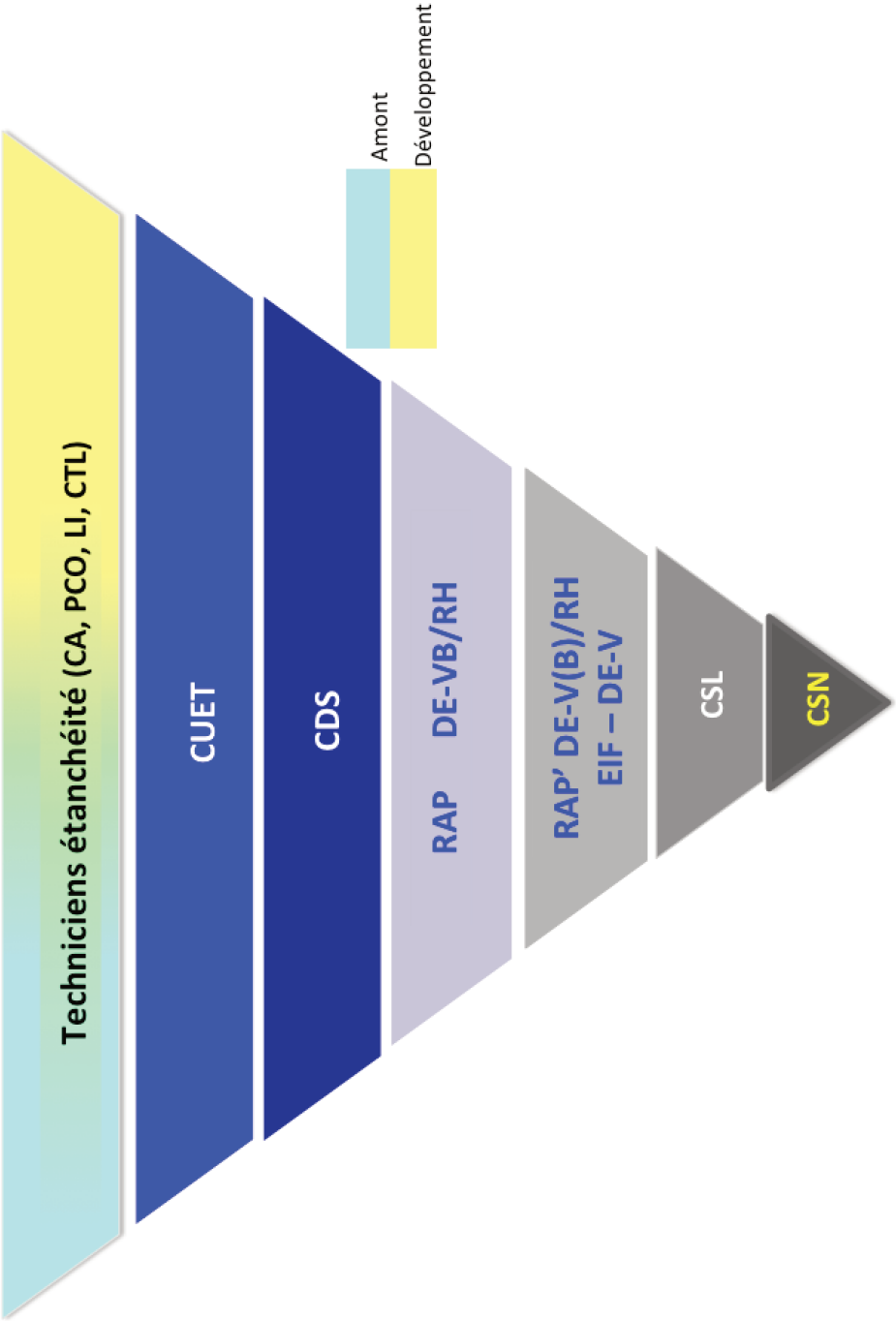




III. Point d'avancement



Annexe 5 : Représentation du dispositif dialogique (mars 2014)



Annexe 6 : Extrait retranscrit de l'entretien en autoconfrontation simple de Pierre

1.	Visionnage film d'activité	(...) La proposition DICAP que l'on a eue, c'est une proposition mais elle n'est pas encore validée faisabilité DICAP /Intervenante arrête le film d'activité.
2.	Intervenante	Donc, ici, vous partez à partir de l'enjo, du H4. La DICAP a fait une proposition... (hésitant à poursuivre).
3.	Pierre	Non, on a eu une proposition DICAP parce qu'à l'origine, il y avait un problème. / Intervenante ouais/ Quand on a modifié la zone avec une modification du plan de forme de la zone, les (hésitation) la position du H4 aurait dû aussi évoluer. Si je.... Attends, je vais prendre la pièce (prends la pièce en mains). Voilà, ici, tu as le lécheur qui est juste au-dessus et le lécheur est descendu de deux millimètres en Z / Intervenante : hmh/ Ils ont fait la modif côté DICAP mais ils ont pas pensé aussi à faire la modification sur le H4 de le descendre de deux millimètres. Donc, ça veut dire qu'aujourd'hui, les num' que l'on a reçues, là (montre l'écran d'ordinateur de l'intervenante sur lequel le film d'activité est à l'arrêt) à cette période là, on ne sait pas mettre le joint.
4.	Intervenante	Si je comprends bien, la DICAP a dû faire une modification sur sa tôlerie ce qui a fait descendre le lécheur de deux millimètres en Z /Pierre : oui/ c'est ça, mais la DICAP n'a pas pensé (l'intervenante touche la pièce de joint que Pierre a entre les mains)/ Pierre voilà/ qu'il y avait le H4.
5.	Pierre	Qu'il y avait le H4. La DICAP et l'architecture. Ils ont topé//
6.	Intervenante	//Enfin, le H4, le B4 ! /Pierre concentré/ en dessous.
7.	Pierre	Le B4. Ils ont topé tout l'environnement tôlerie.
8.	Intervenante	« topé » ça veut dire que c'est arrêté ?
9.	Pierre	Ils ont figé, ils ont figé, / Intervenante c'est figé, ça bouge plus/ c'est lancé. Et nous, on s'est aperçu 2-3 jours après « il y a un problème ». C'est pour ça qu'on a alerté. On a demandé une modification à la DICAP. Et là, à l'époque, on avait une modification mais qui n'était pas encore validée process.
10.	Intervenante	Donc, suite à leur modif, vous vous apercevez que le H4 /Pierre ça ne fonctionne pas/ ne fonctionne pas. Vous leur demandez une modification /Pierre oui/, ils vous font une proposition /Pierre oui/ mais ce jour là, tu n'as pas encore /Pierre non/ ils ne peuvent pas te dire « ça fonctionne pour nous ».
11.	Pierre	Tout à fait !
12.	Intervenante	C'est ça.
13.	Pierre	Et au jour d'aujourd'hui, je suis encore dans la même situation.
14.	Intervenante	Et aujourd'hui (étonnée), heu, je n'ai plus la date de la réunion mais c'est quelques semaines après (sourit), tu es encore dans la même situation.
15.	Pierre	Voilà.
16.	Intervenante	Mais tu devais avoir la confirmation le lendemain ?
17.	Pierre	Oui mais il y avait un problème de faisabilité DICAP.
18.	Intervenante	Problème de /Pierre ouais/ faisabilité DICAP.
19.	Pierre	Oui parce que la solution qu'ils nous proposaient, elle ne leur convenait pas en terme de découpe alors que nous, elle nous convenait. Donc, là, on est toujours en train de travailler avec eux là. Et c'est monté, c'est monté au niveau des directeurs.
20.	Intervenante	C'est monté au niveau des directeurs...
21.	Pierre	Pour trouver la solution.
22.	Intervenante	D'accord. Heuh, et juste pour comprendre, la modification de la DICAP, elle avait, est-ce qu'elle avait quelque chose à avoir avec le retard du TGA, le fait que le jalon suivant ne bouge pas ?
23.	Pierre	Il fallait, côté DICAP, il fallait absolument qu'ils topent la porte arrière, donc ils sont allés très vite, nous, on ne l'a pas vu. C'est vrai que ils ont, ayant des délais d'outillages assez importants / Intervenante : ouais/ ça a été très vite. Par rapport à//
24.	Intervenante	Cela veut dire que leur TGA à eux, n'a pas été, n'a pas été//
25.	Pierre	//Il a été un peu repoussé mais ils doivent arriver avec des portes normalement à l'heure pour la vague VC.
26.	Intervenante	Eux, ils doivent arriver à l'heure pour la vague VC.
27.	Pierre	Mais on ne pourra pas monter le joint aujourd'hui.

28.	Intervenante	D'accord, le joint ne pourra pas être monté aujourd'hui.
29.	Intervenante	Mais ça veut dire que leur TGA, parce que tu dis, vous l'avez vu deux, trois jours après, ça veut dire que leur jalon TGA, il a eu lieu avant le vôtre ?
30.	Pierre	Oui, parce que toutes les pièces elles sont topées suivant les la complexité des pièces. Les RO des pièces, les TGA des pièces, est topé tous les jours, il y a des tops qui sont faits. Et c'est à l'architecture de dire « ok, on valide », « on valide pas ». Tout le monde propose une num°. Mais si, il y a des... Tous les midi, là, de 13h à 16 h, il y a des comités RO/ Intervenante : hmh/, tous les PFE présentent les top RO de leurs pièces. Ca, ça se fait depuis le TGA, avant le TGA.
31.	Intervenante	Et ça veut dire que l'architecte qui est sur votre zone, il a...//
32.	Pierre	//Il n'a pas vu le problème.
33.	Intervenante	Il n'a pas vu le problème.
34.	Pierre	Ouais. Bon, c'est pas ... (<i>sous-entendu « grave »</i>).
35.	Intervenante	Oui, en tout cas//
36.	Pierre	//La Dicap, elle n'en avait pas conscience et c'est normal /Intervenante : voilà/. L'architecte, lui, il ne l'a pas vu. Et nous, on l'a vu deux, trois jours après et c'est là que j'ai fait l'alerte.
37.	Intervenante	C'est là où tu as alerté le PFE.
38.	Pierre	Oui, j'ai alerté le PFE, la DICAP et l'architecture.
39.	Intervenante	Et l'archit... Là, l'architecte (<i>pointe l'écran de l'ordinateur sur lequel le film d'activité est à l'arrêt</i>) n'est pas avec nous dans la situation ?
40.	Pierre	Non, non, parce que là, on travaille directement avec le fournisseur. Après, il y a des réunions en interne où on travaille avec l'architecte et la DICAP.
41.	Intervenante	Ok.
42.	Suite du visionnage film d'activité	

Annexe 7 : Extrait retranscrit de l'entretien en autoconfrontation croisée entre Pierre et Thomas

99	Visionnage film d'activité	Visionnage du film d'activité de Pierre.
100	Intervenant	Ça peut t'arriver ce genre de choses?
101	Thomas	Ben oui, oui. / Intervenant c'est ça/ Pas sur le B4 en général/ Pierre non par forcément/, parce que c'est pris très tôt, puis c'est une section de principe type, on va dire / Intervenant ah ouais ?/ Après, tout dépend de la finition que l'on veut.
102	Intervenant	Et le B4, ça ne t'est jamais arrivé d'avoir ça ?
103	Thomas	Ben non, c'est tou touj...//
104	Pierre	//Là, il y a un historique parce qu'on avait une ligne lécheur/ Thomas ouais/ qu'on a fait modifier au plan de forme, parce que le lécheur porte avant avait un glabe en Z de 5/10 ^{èmes} / Thomas hoche la tête/, c'était pas faisable, on savait pas le cintrer, donc on a fat modifier le design et toute la ligne lécheur est descendue de deux millimètres / Thomas hmh/ pour avoir un gable zéro sur le lécheur porte avant / Thomas d'accord/. Tout le monde est parti avec ça avant le TGA. Sauf qu'entre temps la DICAP a bien baissé sa ligne lécheur mais n'a pas baissé la feuillure / Thomas d'accord/ du B4 / Thomas ah ouais ?/ de deux millimètres. / Thomas carrément !/. Donc on s'est retrouvé avec une proximité, ils ont fait leur constat : sans le joint, ça fonctionne en débattement. Quand on rajoute le joint... Et en bi-injecté... Donc heu.
105	Thomas	bi-injecté en plus !/ Pierre ouais/ Ouai !
106	Intervenant	Pas normal !
107	Thomas	Ca peut arriver, mais comme quoi la num... on voit pas tout, hein !
108	Intervenant	Et voilà ! La num' n'a pas permis d'anticiper...//
109	Pierre	// Et l'architecture... Le temps que nous on s'en aperçoive, on s'en est aperçu deux jours après le Top RO, le caisson arrière avait été topé en RO.
110	Thomas	C'est là où il y a...//
111	Intervenant	/Alors qu'est-ce que fait le LI dans ces situations-là ?
112	Thomas	Ah ben, là il va ramer là, il va être en retard, déjà. Parce qu'il annonce déjà le retard, voire pas une faisabilité en fonction des modif qui sont demandées.
113	Intervenant	il y aurait eu moyen de faire autrement ?
114	Thomas	Ben, là, honnêtement, c'est un boulot de PFD là. Là, c'est plus de notre ressort, c'est normalement, il y a un architecte qui est neutre /Intervenant ah !/ et qui fait des vérifications de chaque côté. On tope pas un RO de caisson sans avoir l'accord de tout le monde, vu que c'est une modif' commune.
115	Pierre	J'ai..., quand j'ai découvert le problème, avec le fournisseur hein, c'était pas moi, en GFE, aussitôt l'architecte : "ben... oui, ben, on avait pas vu mais le joint s'adaptera... Non. Il y a un problème de proximité de débattement. On peut pas s'adapter ! ». Il y a eu un loupé, il y a eu un loupé là dans le fonctionnement. Peu importe qui.
116	Intervenant	Oui, c'est pas...Mais quand même, ça a été loupé.
117	Pierre	Mais côté architecture, il y a eu un loupé.
118	Thomas	Ca c'est clair !
119	Intervenant	Ca aurait pu se passer autrement !?
120	Pierre	Il aurait dû au moins se poser la question.
121	Thomas	Ben, s'il connaît bien l'automobile, c'est le b.a.-ba, en fait, hein !
122	Intervenant	Il aurait dû ?
123	Thomas	Ben, c'est son métier, en fait, que tout le monde converge vers la même solution. Sauf que là, ben, le RO DICAP étant plus important que le nous, ben, il faut le toper le plus rapidement possible pour être à l'heure. Encore une position où / Intervenant oui /on court après / Intervenant oui /le temps et on valide quelque chose sans avoir fait le boulot à 100%.
124	Intervenant	Là, dans cette situation là, au moment où tu (<i>s'adresse à Pierre</i>) avais appris que le RO DICAP avait topé, ou avant, est-ce que tu aurais pu...
125	Thomas	On n'est pas dans la boucle en général (<i>en regardant Pierre</i>)

126	Pierre	Moi, j'étais pas dans la boucle, quand j'ai vu ça, aussitôt, ma première réaction, c'est « attention, il y a un problème ». Et là, l'Architecte me dit « ben, oui, mais on a topé le caisson », ben ok mais... Parce que je suis pas tous les RO c'est ...
127	Intervenant	Et qu'est ce que l'on dit à l'archi à ce moment là ?
128	Pierre	Ben, il faut trouver une solution, c'est pas la peine de.../
129	Thomas	// Ben, on dénonce un Ki, encore une fois, quoi. On dénonce une non conformité et que l'on risque d'avoir un problème. /Intervenant ouais mais c'est pas/ Mais après, c'est pas évident de ..., c'est ça qui est piégeant , hein ! Le LI quelque soit son périmètre, il (<i>en pointant Pierre</i>) il a quatre-vingt pièces à gérer, quoi !/Intervenant ouais/ donc, s'il y a quatre-vingt problèmes sur chaque pièce côté tôlerie, on ne peut pas tout fliquer. Et là, il faut compter sur l'architecte qui, lui, dénonce aussi des Ki d'interférence, donc, on s'appuie aussi sur eux pour nous aider. Sauf que l'on arrive à avoir des des des des heu, des erreurs comme ça , quoi, passer à travers qui peuvent coûter cher derrière, hein !
130	Intervenant	Qu'est-ce que tu en dis, Pierre ? Ca coûte cher ?
131	Pierre	Là, ça va coûter cher parce que on va passer par une phase prototypes et il y aura une modification sur le caisson en emboutissage. Donc là, ça va coûter de l'argent. (silence) Comment cela aurait pu être évité ? Je ne sais pas. Les gens, peut-être que beaucoup de personnes n'ont pas conscience de ce que l'on disait tout à l'heure (<i>pointe Thomas et fais référence à la situation de Thomas discutée dans la première partie de l'entretien</i>), là, c'est 1,8 mm, ce n'est pas grand-chose. Mais dans le fonctionnement des ouvrants avec les joints / Thomas : 1,8 mm, ça commence à parler/ ça commence à faire beaucoup.
132	Thomas	C'est mieux que mais 7/10°. Normalement, cela doit causer. Non, là je pense plus qu'il y a... une convergence à bien souder. //
133	Pierre	On était dans une période de TGA en retard, le TGA avait été décalé. Voilà, il y a eu aussi tout un...
134	Intervenant	Il y a eu la pression.
135	Pierre	Oui, il y avait une pression. Et je pense que dans les plannings actuels quand je vois sur BFB, XFA, des problèmes comme ça, on va en avoir d'autres.
136	Intervenant	C'est-à-dire, le TGA décalé, mais le jalon suivant, pas décalé.
137	Pierre	La DICAP qui met la pression parce que elle aussi elle doit aussi quand même livrer des pièces, avec des délais supplémentaires, c'est des grosses pièces, il y a... ça va vite, ça va vite...
138	Intervenant	Et hop, ça passe à côté /Pierre acquiesce/
139	Thomas	Ben, il faut bien identifier les zones de réserves.
140	Pierre	Mais là, on a modifié après le DFO, hein !
141	Thomas	Non, mais là tu subis.
142	Pierre	La, c'est... pfff !
143	Thomas	Il a un moment où la DICAP il doit appuyer sur le bouton, quoi. Donc, il sait qu'il a X modif ^o qu'il ne pourra peut-être pas prendre mais il est obligé de faire ses pièces pour être à l'heure. Sans caisson, on ne peut pas monter de voitures, hein !
144	Pierre	Mais que les gens de la DICAP l'aient pas vu, ça me surprend pas, à la limite, ce n'était pas à eux de le voir !/Intervenant : oui, c'est ça !/
145	Thomas	Hm, hm, oui et non.
146	Intervenant	ah ?!
147	Thomas	oui et non, elle est où ta fiche d'interface ?
148	Pierre	Ben, là, on n'a plus de fiche d'interface. Quand on est au TGA, les fiches d'interfaces sont mises à jour après. //Thomas sauf que// Il y a trop trop trop de...//
149	Thomas	<u>sauf que tu vois ce que je veux dire ?</u> Normalement, la fiche d'Interface te fige ton interface, c'est ce que tu valides pour le top RO. <u>sauf que derrière //</u>
150	Pierre	<u>Mais comme on était</u> en TGA, en urgence, modification de plan de forme. Ben, on saute des étapes / Thomas ouais (visiblement pas convaincu)/, on saute des étapes parce qu'il y a urgence.
151	Thomas	C'est ça qui est dommage ; je pense que c'est là le problème de l'archi./ Intervenant : ah !/ Il serait plus robuste sur les FI, et il ferait pas des modifications à l'arrache en se en se en prenant les caissons modifiés et en modifiant tes FI que t'as pas validées...
152	Pierre	S'il respectait la procédure, oui. / Thomas mais ouais mais /Mais après, il y a un problème de timing....
153	Thomas	La robustesse, c'est la FI. C'est elle qui te couvre, normalement !

154	Intervenant	C'est quoi le problème de timing? C'est ce que tu disais tout à l'heure ?
155	Pierre	C'est là, c'est c'est nous qui avons demandé une modification de plan de forme / Intervenant Ouais/, c'était très très tard, / Intervenant Ouais/, elle n'était même pas intégrée dans le DFO / Intervenant Ouais/ des panneaux extérieurs / Intervenant c'est ça/
156	Thomas	c'est vraiment un cas particulier...
157	Pierre	c'est un cas particulier.
158	Thomas	en fait, il y a toujours des cas particuliers.
159	Pierre	L'étanchéité, c'est que des cas particuliers ! (<i>rires des deux</i>). On a réussi à faire modifier le plan de forme pour ce lécheur avec un cintrage en Z de 5/10 ^{èmes} Et tout le monde.../
160	Intervenant	Attends, c'était un cas particulier parce que vous étiez vous-mêmes en train d'inventer une solution particulière?
161	Pierre	Non, c'est parce que nous on avait dénoncé un plan de forme qui ne fonctionnait pas. On l'avait dénoncé trois mois avant. Le plan de forme il ne voulait pas bouger. / Intervenant Mais il fallait le faire ?/ Il fallait le faire, et ça ça ça a eu un impact sur le joint B4. Moi je m'y attendais pas, pour moi, c'était évident.
162	Thomas	oui, mais on a trop d'expérience...
163	Intervenant	qu'est-ce qui était évident ?
164	Pierre	que si on redescendait la ligne lécheur, il fallait redescendre le B4. Je l'ai vu deux jours après mais. Je l'ai dit à l'architecte. C'était l'évidence même. Mais non, ben non !
165	Thomas	C'est pas évident pour les gens qui sont pas dans le produit, en fait. Quand on ne connaît pas trop la voiture, honnêtement...
166	Pierre	Peut-être que d'un autre côté en GFE on aurait pu dire : "attention, ligne lécheur, B4" mais...
167	Thomas	Tu peux pas...on peut pas anticiper tous les... c'est facile de le dire/ Pierre : après/ après coup... mais à l'instant "t" il y a tellement de soucis, tellement de problèmes et on est en plein Top RO en général que on, enfin, on est un peu débordé par la paperasse.
168	Intervenant	Oui et puis quand surtout, quand ça va de soi, quand du pense que ça c'est évident. Bon, avançons sur, encore, quelques instants de film.

Annexe 8 : Extrait retranscrit de la réunion « mixte » entre Pierre, Thomas, CUET et GSFA

53	Pierre	On a beaucoup trop de Ki /Intervenant oui/ arrivé au Completion.
54	Intervenant	(en s'adressant à Pierre) Alors ça, d'après toi, qu'est-ce que vous pouvez faire, vous, Pierre, pour réduire ... ce problème ?
55	Thomas	On ne peut rien faire !
56	Intervenant	Ben, ouais. C'est la question, hein !
57	Thomas	On ne peut rien faire ! À partir du moment où tu donnes ton top RO, tu réponds avec un modèle, avec une version, cette version correspond à une FI qui est une version. Ça on l'a signé, on s'est tous mis d'accord avec les architectes, à un instant <i>t</i> . Sauf que l'instant <i>t</i> , c'est le moment où tu topes ton RO. (Intervenant ouais), la commande, elle est partie (Intervenant ouais). Deux mois après ou un mois après, ta FI, elle a évolué, tu n'es même pas au courant. Et ça, on ne sait pas (Intervenant c'est ça) on ne sait pas intervenir dessus !
58	Intervenant	Alors, pourquoi//
59	Thomas	Et ça, c'est non signé, en plus !
60	Intervenant	(vers Pierre) L'évolution de la FI, dans un cas comme celui-là, qu'il a qu'il qu'il.
61	Pierre	L'architecte.
62	Thomas	C'est l'architecte qui modifie et qui fait valider les FI!
63	Intervenant	Tu es d'accord avec Thomas sur le fait qu'il n'y a rien à faire ?
64	Thomas	On a pas le droit d'intervenir sur une FI topée sachant que cela remet en cause des outillages à côté !
65	Intervenant	Ouais ! Simplement, vous avez un paquet de problème qui arrive là, à ce moment-là !
66	Pierre	Oui ! Qu'il y ait des problèmes, il y en a beaucoup trop pour le dernier jalon avant le TGA, ce n'est pas normal ! /Intervenant : mais est-ce que/ Mais comme à chaque jalon on repousse certains Ki, on décrante les Ki, parce qu'il faut passer le jalon, on a de moins en moins de K2, très peu de K1, beaucoup de K2 passent en K3, K4 (Intervenant : Ouais !), tout doucement on repousse le tas de sable et on arrive au TGA et...
67	Intervenant	Est sur l'accumulation, est-ce que à ton avis, Pierre, vous avez quelque chose à faire ?
68	Pierre	Des alertes.
69	Intervenant	Des alertes ? Mais bon, on y croit pas trop.
70	Thomas	C'est difficile de faire des checks, d'analyser les KI, et de savoir que quelqu'un dans notre dos est en train de faire des modifications sans que l'on le sache. Il faut faire la section qui passe au bon endroit, au bon moment pour découvrir que l'on s'est fait avoir. C'est ça la finalité, hein ! C'est que derrière, on travaille dans notre dos, et on ne nous prévient pas. Il y aurait cette relation ou cet architecte qui nous prévient en disant « attention, votre FI, elle a dérivé par rapport à la DICAP », on serait prévenu, mais il n'y a même pas c'est alerte là.
71	Intervenant	Et ça, serait possible ça ? Que l'architecte vous prévienne.
72	Thomas	À mon avis, non, parce qu'ils ne sont pas dimensionnés pour.
73	Intervenant	Cela veut dire quoi ? Ils ont trop de sujets en même temps ?
74	Thomas	Ben, bien sûr ! (Intervenant pour pouvoir vous prévenir) Ils subissent ce que l'on subit nous aussi !
75	Pierre	Si je prends le cas, là, l'architecte, ce que dit Thomas, il suit en même temps LFF, et à l'époque et suivait KFB (silence) pendant la phase de TGA, et il a avec lui, je crois, trois, quatre personnes.
76	Intervenant	Donc, ce n'est pas possible qu'il suive tout. Est-ce que cela veut dire qu'une cause de l'accumulation des problèmes Elle est là? Elle est, dans le fait que l'architecte il a.
77	Thomas	Je sais pas.
78	Pierre	C'est l'un des facteurs, c'est l'un des facteurs ! Mais c'est pas le seul.
79	Intervenant	(s'adresse à Pierre) Tu en vois un autre, plus important ?
80	Thomas	Ben, quand on travaillait à l'ancienne avec la DICAP, on savait quand il y avait des modifications qui n'étaient pas faites et on était alerté parce qu'on travaillait ensemble. Là, on rajoute un interface central qui est la FI, donc un architecte, sauf que lui, il ne

		reste pas neutre, C'est ça qui est dommage. Parce qu'il se permet d'aller chercher un caisson, de retaper notre FI, de la modifier sans nous prévenir. Et là, sa FI, elle est à jour par ce qu'elle est en face de la DICAP, qui elle, elle est faisable. Sauf que là il y a ce problème là, dont on n'a pas le retour. Avant quand la DICAP nous disait « Attention, ma feuillure, j'ai un problème... » parce qu'il sait que on lui demandait ça et on allait même jusqu'à lui numériser ses carreaux pour lui dire «voilà, c'est ça qu'il me faut !». Ça, on ne le fait plus aujourd'hui. On a plus le temps.
81	Intervenant	Pierre, tu as connu ça ?
82	Pierre	Moi, c'était pas tout à fait les mêmes conditions sur BFB parce que j'étais en liaison quand même...
83	Thomas	Non, non, mais je te parle bien avant, avant BFB, avant V3P, c'était pas la même époque.
84	Pierre	Là, ça se passait bien. Mais sur ce coup-là il y a eu un loupé car ce que on était vraiment là en situation, les RO étaient topés, il y a la DICAP qui mettait la pression aussi pour toper ses RO pour avoir des pièces à l'heure. Ce qui n'est pas bien, parce que on aura des caissons protos sur ce coup-ci.
85	Intervenant	Donc la liaison avec la DICAP dans cette situation là, ça vaut pas, quoi ? C'était pas une solution.
86	Pierre	Mais c'était la course pour tout le monde.
87	Intervenant	C'est la course pour tout le monde.
88	Pierre	(Intervenant du coup) que ce soit la DICAP, architecture...

(...)

95	Intervenant	Est-ce que le diagnostique est bon ?
96	CUET Christophe	Pour moi, sans être un expert du domaine d'étanchéité mais les problèmes qui sont présentés là, pourraient être traduits sur n'importe quel autre pièce du périmètre que je suis actuellement en développement...
97	Intervenant	L'accumulation de problèmes au moment du RO.
98	CUET Christophe	Donc l'accumulation des problèmes au moment du RO sont bien sûr résultant, comme l'a dit Pierre et thomas, des problèmes qui sont non traités en parallèle.
99	Intervenant	Je veux dire, c'est aussi des choses que tu connais.
100	CUET Christophe	C'est des choses que l'on connaît oui, Et qui pour bien souvent ne sont pas sont résultants de plusieurs choses. Moi, ce que j'entends dans ça par rapport à la FI, c'est que la problématique de base c'était 5/10 d'écart et que nos amis designers, 5/10 d'écart, c'est un truc qui ne connaissent pas. Pour eux, 5/10 d'écart, ça n'existe pas. Même si c'est dimensionnant pour nous et ça peut générer des problèmes que l'on a vus là, pour un designer quand ils sont dans une face de concept de figage de concept, c'est 5/10, pour eux, c'est une notion qu'ils ne maîtrisent pas. Donc, on est dans l'infiniment petit, pour nous, enfin, pour eux plutôt, alors que pour nous, c'est presque l'infiniment grand. Donc, la relation, si tu veux, de problématique l'on a entre (<i>coupure</i>) l'implication d'une pièce de notre périmètre qui va se traduire par une mise à jour où pas d'une FI par l'entente ou pas du problème par le designer et donc, par la garantie que doit donner absolument l'architecte qui est la convergence entre le design, les métiers et l'ensemble des problèmes techniques qu'il y a autour, n'est pas obtenue.
101	Intervenant	Est-ce que sur ce problème là, après, je vais demander à CUET Thomas ce qu'il en pense, mais sur ce problème là, est-ce à ton niveau tu penses qu'il y a bien quelque chose à faire ?
102	CUET Christophe	Ce qu'il y a à faire, effectivement, c'est ce qu'a dit Pierre (<i>regarde Pierre</i>), la seule chose qu'il y a à faire entre nous, c'est l'alerte, Pierre, au bon niveau et au bon moment, donc, a priori c'est ce qui avait été fait, Visiblement c'est ce qui n'a pas été entendu. Et pour moi, les raisons pour lesquelles ça n'a pas été entendu, C'est ce que je viens de te dire.

(...)

190	GSFA Manon	Moi, il me semble, effectivement que l'on est pas sur du conflit de critères sur ce sujet là, on est juste sur un constat d'échec, une erreur de faite, ça va nous coûter l'argent... et pourtant, il y a des règles et des processus qui existent, on ne peut pas dire que il n'y a pas de fiches d'interface, qu'il n'y a pas de réunions, pour que chacun signe et ce que j'ai entendu c'est qu'en fait la fiche d'interface aurait dû être documentée et elle est là pour permettre à des gens qui ont des compétences différentes de travailler quand même ensemble et de pouvoir réaliser quelque chose. Pour qu'un designer comprenne l'impact
-----	------------	---

		de vos pièces ou que la DICAP puisse aussi formaliser ses besoins. Et ça pas été fait parce qu'il y avait trop de boulot, pour moi c'est un problème de charge.
191	Intervenant	Et qu'est-ce que alors oui, on peut vraiment le voir comme ça mais est-ce qu'il n'y a pas bon ça une sorte de conflit de critères, On va pas jouer sur les mots mais, du côté de l'architecte ? Parce que quand on entend le point de vue de Pierre là dessus, il y a un conflit entre quantité et qualité, Quoi. Qualité de suivi des pièces.
192	GSFA Manon	Oui, c'est qu'il n'y a pas de parti pris , il me semble, hein ! L'architecte n'a pas été parti pris de dire « Je ne veux pas traiter ce sujet parce que je préfère privilégier tel critère par rapport à celui là », c'est qu'il n'a pas eu le temps de travailler correctement et de dépiler l'ensemble des docs qu'il avait à faire/
193	Pierre	<u>/Il ne l'a pas vu, il ne l'a pas vu !</u>
194	GSFA Manon	<u>Donc pour moi, c'est un problème de charge j'ai.</u>
195	Thomas	<u>Mais là, ça se comprend, hein !</u>
196	GSFA Manon	Sur un périmètre couvert qui est trop large pour pouvoir checker l'ensemble des documents et des pièces.
197	Intervenant	Thomas, tu ne t'es pas d'accord avec ça, sur le trop de charge de l'architecte.
198	Intervenante	Sur l'architecte ne aurait pas eu le temps de checker.
199	CUET Thomas	Non, le temps de mettre à jour la FI, je pense qu'il n'a pas compris , qu'il fallait modifier la FI (Selon toi, il n'a pas compris). Encore une fois, on parle du lécheur, si il tire une petite flèche, quand on corrige cela, cela tire un peu plus loin et au bout, du coup, cela descendent 2 mm et en dessous, il y a une autre porte, et là, il y a un petit moulage (Pierre je suis pas d'accord). Et lui, je pense qu'il n'a pas identifié que la conséquence dans ce coin-là.
200	Pierre	Pour moi, il n'a pas le temps . S'il s'était posé la question, s'il s'était posé la question, le connaissant lui, parce que les relations étaient bonnes, il m'aurait contacté, il m'aurait contacté [prénom architecte]. Là, il est passé à côté, quoi !
201	CUET Thomas	Soit, il est passé à côté. De notre côté c'était une évidence qu'en décalant une porte, l'autre porte suivait, hein : les deux sont construites ensemble.
202	Intervenante	Mais alors, en tant que chef d'UET, en tant que CUET, est-ce qu'il y aurait une action à avoir ?
203	CUET Thomas	Alors là, on est sur un échec, comme disait Manon, un constat d'échec qui est né pas évident à //

(...)

	Thomas	//Moi, j'ai une simple question, comment ils valident les Top RO les architectes ? Ils regardent une FI on et ils regardent une num' ?
205.	CUET Thomas	Effectivement, il y a ça parce que la maquette n'est pas complète, À cette date là//
206.	Pierre	Tu veux que je te dise ?
207.	Thomas	Non, juste, (<i>en pointant</i> CUET Thomas), moi je sais.
208.	Intervenante	Juste, CUET Thomas...
209.	CUET Thomas	À cette date là, la maquette n'est pas complète puisse que on n'a pas fourni beaucoup de num', puisqu'on avait ces difficultés là aussi que l'on a remonté en même temps (Inaudible), donc, on n'a pas l'environnement, on ne peut pas fournir de num' de moulage, donc, l'architecte, dans la zone des joints, il tire par rapport à la FI. (Thomas approuve). Une FI qui n'a pas été modifiée.
210.	Thomas	Tout à fait, c'est là où je voulais en venir !
211.	CUET Thomas	Donc du coup, soit il n'a pas modifié parce qu'il y avait trop de charge,
212.	Pierre	Si ! C'est même pas tout à fait vrai, parce qu'il y avait la num' du Completion. qui, elle, était sur l'ancien plan de forme.
213.	CUET Thomas	Donc, il aurait dû voir le défaut.
214.	Pierre	Donc, il a topé sans faire les débattements , c'est un manque de temps, <u>c'est un manque de temps!</u>
215.	Thomas	Et ils ne débattent les portes, il faut le dire honnêtement, ils ne débattent pas les portes. C'est nous qui débattons les portes !
216.	Pierre	Il faut voir comment ils topent les RO !
217.	CUET Thomas	Le constat quand même, il est... ils sont très vigilants, avant de dire « vert ! » (Thomas :

		<i>mimique incrédule</i>) sur un top RO,
218.	Pierre	Non !
219.	Thomas	Je suis pas d'accord, je suis pas d'accord !
220.	Pierre	Je le vois encore, sur XFA.
221.	GSFA Carole	<i>(rit)</i> Le réservoir...
222.	Pierre	Voilà !

223	Intervenant	Là, on tient quelque chose, à poursuivre.
224	Pierre	Mais ...
225	CUET Thomas	Mais, il faut, à mon avis, ne peut pas parler à la place de l'architecte eu.
226	Intervenante	non, il n'est pas là.
227	CUET Thomas	Part Carine qui a (<i>Carine rit</i>).
228	Pierre	Et l'architecte pour moi sur BFB, c'est un manque de temps, il a trois, quatre personnes en schéma quatre.
229	Thomas	Ils sont sous dimensionnés !
230	GSFA Carole	Il faut pas imaginer que l'architecte puisse connaître tous les métiers autour. Je pense qu'il ne peut pas remplacer le savoir-faire qu'il y a à la DE-VB, à la DE-VE etc..
231	CUET Tomas	Là, c'est un autre sujet, Carine, parce que dans le processus il ne nous est pas demandé, de checker toutes les num' qui vont être lancées le jour du RO. C'est bien l'architecte qui fait cette vérification là. Effectivement, quand il ne sait pas répondre, il nous sollicite « ça a bougé dans tel coin » c'est ce que disait Thomas. Si c'est une erreur, il ne la voit pas toujours.

Annexe 9 : Extrait retranscrit de la première réunion entre le collectif et l'Architecte

1.	Intervenante	Donc, je vais vous proposer de partir à partir du joint B4 aujourd'hui. La nouveauté c'est que [prénom architecte], l'architecte, est là, pour nous donner aussi son avis sur la situation. Nous, pour le moment, on a travaillé du point de vue de l'étanchéité.
2.	Archi	Hmh.
3.	Intervenante	(<i>en regardant les professionnels étancheurs</i>) qu'est ce qui se passe du point de vue de l'étanchéité sur cette pièce-là. Et, ce qui sera intéressant, que tu puisses nous dire de ton côté comment tu vois la chose, quoi. (<i>en regardant les professionnels étancheurs</i>) Donc, je vous propose de procéder de la manière suivante. On rentre dans le détail de la problématique à partir de la formalisation sur laquelle on avait déjà travaillé. (<i>En regardant l'architecte</i>) je te l'ai dit c'est une reconstitution un petit peu historique de la chose : en semaine telle, il s'est passé ça etc. Et petit à petit.
4.	Archi	Ouais.
5.	Intervenante	Ensuite, [prénom architecte] peut commencer à nous donner comment il voit la chose par ce que bien sûr hein, voyant comment se déroulent les choses, on a fait des hypothèses ici pas.
6.	Archi	Ouais, ouais.
7.	Intervenante	PCO1 dirait « on fait des supputations ». Des supputations (Intervenante <i>rire</i>). Donc, tu vas voir ça va apparaître. : Qu'est ce que ici les personnes ont pu dire de, de (Archi ouais) de ce qui peut se passer de ton point de vue mais ce serait intéressant que tu nous le donnes. Puis ensuite, Pierre et Thomas peuvent reprendre un bout de discussion, on verra comment.
8.	Thomas	Hm.
9.	Intervenante	Et, ce n'est qu'après, (<i>rire</i>) et puis discuter avec toi (<i>En regardant l'architecte</i>) : [prénom architecte], Pierre, Thomas, peut-être aussi [prénom architecte], et après, on ouvrira à tout le monde. (<i>En regardant Claude</i>) donc avant le top chrono, on reste calme.
10.	CTL	(<i>geste de la main en signe d'accord</i>) (Intervenante <i>sourit</i>) (CTL <i>mime une bouche zippée</i>) (Intervenante <i>regarde Intervenante</i>).
11.	Intervenante	C'est d'accord ? (<i>En regardant CTL</i>).
12.	CTL	(<i>refait un geste de bouche zippée</i>).
13.	Intervenante	OK. Là (<i>en pointant sur l'écran derrière</i>) je vais avoir besoin que tu te tournes.
14.	Archi	Ouais, ouais, ça va. Je peux faire ça (<i>regard à la caméra</i>).
15.	Intervenante	Pierre, Thomas, je vais avoir besoin de vous pour la reconstitution sur la problématique.
16.	Thomas	Là, c'est plus Pierre, moi, je mettrai mes <u>ingrédients en fonction de ce que je vis sur d'autres véhicules, mais c'est pareil</u> . À un moment, c'est la même démarche.
17.	Intervenante	<u>Thomas en appui</u> .
18.	Intervenante	Donc, juste pour vous donner une idée, il y a d'autres analyses en cours que l'on a commencé. Un peu dans l'ordre, pas forcément chronologique, on avait une situation sur négociations avec un fournisseur autour de la modification sur le lécheur 98, la Clio quatre.
19.	Archi	Hm.
20.	Intervenante	Qui était très difficile à monter en usine c'est comme ça que l'on est arrivé ici. C'est à partir de l'analyse de cette situation-là que sont apparus quatre aux situations de travail. Sur Edison, ce que Thomas disait tout à l'heure : le moulage M trois, sur la finition de coulisses porte avant. À l'époque, tu étais en montée en cadence en usine.
21.	Thomas	On y est arrivé –là.
22.	Intervenante	(Jean, Nina et Pierre <i>sourient</i>) Il y a une situation de maquettage de mousses sur JFC, à la demande de l'acoustique, pour un essai de roulage soufflerie à laquelle ont participé Jean et Charles, ça ce sont des situations qui qui il nous faut continuer à explorer, à analyser. Et le, joint B4, portes arrière, qui était à peu près le déroulement de la chose se situait à peu près au TGA, au lancement du top RO.
23.	Archi	(<i>s'adressant à Pierre</i>) phase qui a duré longtemps.
24.	Pierre	(<i>approuve d'un geste de la tête, résigné ? Affirmatif avec regret</i>)
25.	Archi	(<i>sourit</i>).
26.	Intervenante	Alors, ça c'est la formalisation chronologique (Archi <i>mimique</i>) que l'on a essayé de

		reconstituer ici avec Pierre, Thomas, puis tous les autres. En semaine 10, le fournisseur, le premier fournisseur, alerte Pierre puisqu'il y a une infaisabilité technique du cintrage de 5/10 du lécheur extérieur de la porte avant. Donc, l'alerte vient du fournisseur qui lui se rend compte que ce qui est prévu, ne peut pas se faire techniquement. De là, Pierre demande au service plan de forme la modification du panneau extérieur de la porte avant (Archi hochement de tête) à cause de cette infaisabilité technique. Donc le Completion initial était prévu en semaine 14, à peu près, en avril, tu le vois il a été décalé de trois semaines puisqu'il a été prononcé en semaine 17. Entre-temps, le design prend en compte la demande de Pierre pour la modification du plan de forme du panneau avant. Ce qui implique de modifier également le panneau porte arrière. Au moment du Completion, le projet constate, Pierre, tu corriges, hein ?
27.	Pierre	Hm, hm, hm.
28.	Intervenante	Le DFO a déjà été topé, donc modifications à intégrer dans les numérisations, Dans les outillages des panneaux extérieurs. Le TGA initial devait être prononcé en semaine 18 au mois d'avril, donc Pierre valide la modification du plan de forme pour le lécheur extérieur.
29.	Archi	S 18 c'est quand ? (<i>En se tournant vers Pierre</i>)
30.	CTL	C'est après la semaine 17.
31.	Archi	Ah, oui, d'accord ! En date, c'est avant ou après ? Parce que pour moi, je me demande si c'était pas même les RO qui étaient topés. Parce que on a topé les panneaux avant, avant le TGA du projet.
32.	Pierre	Non, les caissons ?
33.	Archi	Non, les panneaux, oui.
34.	Pierre	Les panneaux, oui,
35.	Archi	Du coup, il y a marqué« DFO », mais je pense, je pense que c'était RO.
36.		<i>Silence.</i>
37.	Pierre	Pas au Completion ! au Completion, c'est bien le DFO que tu topes. Non ?
38.	Archi	Sur les panneaux on a topé les RO super tôt, hein ! On a topé les DFO.
39.	Thomas	(<i>pointe l'architecte en regardant Pierre</i>) Ca, c'est pas mal, ça !
40.	Archi	Comment ?
41.	Thomas	Ça va, on ne le gère pas, nous.
42.	Archi	Ouais.
43.	Pierre	Et, oui !
44.	Thomas	Si ça fait vachement en plus en avance.
45.	Archi	Non non, non mais
46.	Pierre	À cause de Nissan !
47.	Archi	Heu, oui, enfin, en fait, en plus la DICAP, fait souvent ça maintenant. Ils font des RO anticipés sur certaines pièces, dont les panneaux. Et ils avaient demandé le pavillon, aussi, je crois, avec le côté de caisse,
48.	Pierre	D'accord.
49.	Archi	relativement tôt mais les panneaux de portes sont, Je peux vérifier si on a deux minutes (<i>prend son ordinateur</i>).
50.	Intervenante	Oh, oui, on peut. La semaine 18 c'était le 28 avril, le lundi 28 avril.
51.	Archi	(<i>regarde au tableau</i>) je pense que l'on avait quasiment les RO par ce que quand on est parti au 1 ^{er} mai, on avait topé des RO déjà.
52.		<i>Vérification de l'Archi.</i>
53.	Intervenante	Qu'est-ce que cela implique, ça, le temps qu'[prénom Architecte] (<i>en regardant Pierre</i>).
54.	Pierre	(<i>mine dubitative</i>).
55.	Archi	En fait, DFO, tu as 2 mm de jeu, /CTL t'as 5 mm, ça fait pas tout/ en gros cela veut dire définition des outillage, il lancent, alors, enfin, normalement tôlerie, cela veut dire qu'il lance les moules, Il lance la fonderie en fait. Après, une fois qu'ils ont fait la fonderie, Ils ils ré usinent pour finir l'outil nickel. Et le RO ça va dire qu'ils peuvent attaquer à la fraise pour faire vraiment l'outil définitif. Et en fait, entre la fonderie et l'outillage définitif cela nous laisse, de 2m, 2 mm de marge d'erreur. Ou si on dit que entre le DFO et le RO « on s'est gaufré de 2 mm », normalement, cela coûte rien à personne, quoi. Surtout pas à Renault, quoi.
56.	Pierre	En zone de réserve.
57.	Archi	Tu peux ajouter des réserves en plus. Tu peux dire : « là, il faut mettre 5 mm autour parce que l'on ne sait pas trop ce que l'on fait quoi »,

58.	Collègue amont 2	Ce n'est pas beaucoup, cela ne fait pas beaucoup.
59.	Pierre	<i>(acquiesce en accord avec Collègue amont 2)</i> C'est le DFO, [prénom Collègue amont 2] c'est le DFO.
60.	Intervenante	Hmh.
61.	Archi	Après, ils négocient quoi. Parce que si l'on demande 20 millimètres, là, ils négocient autre chose, quoi.
62.	Intervenante	<i>(En regardant Pierre et Thomas)</i> que cela veut dire que les outillages avaient été lancés beaucoup plus tôt que ce que vous imaginez ?
63.	Pierre	<i>(acquiesce positivement)</i> .
64.	Archi	En fait, non.
65.	Thomas	<i>(En regardant Pierre)</i> , 15 jours, apparemment.
66.	Archi	Normalement, on ne peut pas lancer de top RO avant le, avant le...
67.	Pierre	Avant le TGA, officiellement.
68.	Archi	Avant Le TGA sauf que.
69.	CTL	sauf dérogation.
70.	Archi	Voilà.
71.	Intervenant	Et ça, c'est nouveau depuis l'accord avec Nissan ?
72.	Pierre	On ne sait pas.
73.	Thomas	C'est un (Inaudible) qui pilote, à mon avis, Et puis c'est par rapport au délai de l'approvisionnement, puis de faisabilité, si c'est fait en Chine ce n'est pas pareil que si c'était fait en Europe.
74.	Archi	<i>(après avoir vérifié dans son ordinateur)</i> je pense que les panneaux ils étaient en semaine 17.
75.	Intervenante	En semaine 17
76.	Thomas	<i>(en se tournant vers Intervenante)</i> c'est du délai, s'est une histoire de délai, là encore.
77.		<i>Échange entre Pierre et archi sur la semaine</i>
78.	Thomas	Mais <i>(en regardant Pierre)</i> c'est indépendant de notre problème puisque nos 5/10èmes c'est sur le panneau, le panneau la prend en compte puisque la marge d'erreur et elle est dans les 2 mm, même si cela décale de deux de millimètres, c'est le caisson qui n'a pas suivi.
79.	Archi	Non, mais cela explique.
80.	Thomas	Donc là, le caisson il a bien été topé au bon moment.
81.	Archi	Je pense, que le fait que l'on était déjà dans les RO, explique aussi peut-être là.
82.	Thomas	La précipitation et l'empilage.
83.	Archi	Ben, le fait que l'on a, je ne sais pas comment dire, un peu occulté ce problème là pour se concentrer sur ..., en se disant, «de toute façon, cela ne peut plus bouger, quoi».
84.	Thomas	Ouais, ouais,
85.	archi	Et puis du coup, après, le plan de forme on est revenu, <i>(En se tournant vers l'écran mural)</i> je ne sais pas si on en a parlé, mais quand tu mets « pris en compte de la demande du Pierre », il se passe quand même.
86.	Thomas	Quatre semaines.
87.	archi	que quatre semaines, je ne sais même plus, parce que le temps que l'on aille en DEV5 et que l'on se rende compte ce que cela impliquait. Parce que si tu veux, Si je peux juste donner mon avis parce que.
88.	Thomas	T'es là pour cela.
89.	archi	Dans le déroulement des choses. Quand Pierre il nous dit ça, moi, en général, côté architecture, quand y a des problèmes d'architecture, donc voilà, je trie entre les problèmes qui sont purement des trucs qu'ils règlent directement entre eux, est ce qui impacte d'autres métiers, quoi. Donc là, en dehors de la DICAP et du fait que le plan de forme devait rechanger, pour moi, il n'y avait pas trop d'impact parce que au global on faisait juste 5/10èmes à modifier sur le bandeau. Sauf que, ce que l'on sait pas c'est que quand on modifie 5/10èmes sur une ligne design, si possible qu'il y ait un impact plus large par ce que il faut relisser les choses, quoi. Et, particulièrement en fait, au pied B, jonction avec le B4, ça, c'est un truc que ni moi, ni Pierre, je crois avait vraiment prévu. Enfin, mais on.
90.	Pierre	<i>(ne semble pas d'accord)</i> vu le, pour moi, c'est évident mais on a pas.
91.	Archi	De moi, moi je n'y ai pas pensé, en tout cas. Moi, j'ai laissé Pierre à essayer de voir avec le design et tout pour qu'ils mettent ça en DEV5 est que l'on en parle et moi je voyais

		plutôt sur ce sujet là comme un peu extérieur. «j'en prendrais compte dans mes FI » mais cela ne changeait pas vraiment la vie de beaucoup d'autres métiers, quoi.
92.	Intervenante	Hm, hm, hm.
93.	Archi	Et, heu, sauf qu'après, on a parlé un petit peu plus sérieusement, on a vu la nouvelle ligne et on a fait « ou là là ! ». Cela casse beaucoup plus de choses que prévu, quoi.
94.	Pierre	Ouais, 5/10èmes qui se transforment en 2 mm.
95.	Thomas	En 2 millimètres.
96.	Archi	Ouais.
97.		Brouaha / Pierre : ça c'est Thomas [<i>avec humour</i>] ...
98.	Archi	Et en fait, j'ai la même que [prénom de l'IST architecture architecte], il a dit, lui-même, en réunion, l'IST DIAM, qui a un rôle qui chapeautent un petit peu cela un peu, dit lui même qu'il avait vraiment mal, que l'on avait merdé nous, coté projet. Et qu'il y avait des impacts, que l'on aurait pas dû laisser traîner ce sujet là, je pense. Moi, il me semble qu'il a dit en séance, après...
99.	Pierre	[<i>mimique</i>]
100.	Intervenante	Hm.
101.	Archi	On s'est rendu compte de tout ça, après, de la gravité du truc parce que l'on avait mal estimé.
102.	Intervenante	Donc, ce que l'on peut dire, c'est que le RO.
103.	Archi	En fait, c'était bien un peu plus tard, c'était semaine 20, Oui, avec les panneaux. Donc, c'était bien le DFO.
104.	Intervenante	Le RO du panneau était en semaine 17, c'est ça ?
105.	Archi	Non, semaine 20.
106.	Pierre	[<i>paraît satisfait</i>].
107.	Intervenante	Et c'est le DFO qui est en semaine 17.
108.	CTL	Il est content.
109.	Intervenante	Alors, ensuite en semaine 21...3 jours après le top RO des caissons... Il t'alerte toi.
110.	Archi	Hm.
111.	Intervenante	Donc le sujet devient : proximité. Je ne sais pas s'il est utile de projeter l'image-là ?
112.	Archi	Si !
113.	CTL	[<i>Blague, fleurs dans l'image.</i>]
114.	Intervenante	Voilà, donc on voit en rouge, en rouge, qui nous parle des couleurs, là ?
115.	CTL	En rouge, en vert.
116.	Intervenante	Donc, c'est sur l'image de gauche, Pierre, que l'on voit...
117.	Archi	Oui, sur l'image de gauche, on voit que le joint est trop proche.
118.	Thomas	L'interférence.
119.	Pierre	(<i>en pointant l'écran mural</i>) c'est ce qui n'a pas bougé, voilà, c'est cette zone là qui aurait dû descendre de 2 millimètres.
120.	Thomas	Redescendre de 2 millimètres.
121.	Intervenante	Ça, ça a descendu, cela, ça n'a pas descendu, donc cela donne ça. C'est où il manque de la place pour.
122.		<i>Plusieurs approuvent.</i>
123.	Intervenante	Pour que le joint, il puisse se mettre comme il faut.
124.	Charles	Mais si le panneau, c'est en fait le panneau qui est descendu...
125.	Pierre	Hm, hm.
126.	CTL	Le caisson n'a pas bougé.
127.	Charles	Je veux dire, c'est peut être logique que le reste n'a pas bougé...
128.	Pierre	<i>Hoche la tête négativement.</i>
129.	Thomas	Non !
130.	Charles	Parce que le fait de descendre le panneau, est-ce que cela oblige le serti de descendre de 2 mm.
131.	Thomas	Ben oui !
132.	Pierre	[<i>Explique porte avant</i>].
133.	Archi	C'est bien le nœud du problème, d'un point de vue DICAP pur, ça marchait puisqu'il l'avait fait sans bouger le caisson,
134.	Pierre	Le débattement fonctionnait sans joint.
135.	Charles	Parce que la personne côté Dicap elle a dû se dire...
136.	Archi	Surtout, qu'en plus, c'est une zone d'ailleurs, pour réussir à faire les jalons, on a rajouté

		un peu des personnes côté DICAP. En général il y a un LI qui fait les deux portes, sauf que là, vu que l'on était un peu à la ramasse, il y avait deux LI. Et du coup, je pense que typiquement, le problème d'interface entre les deux. Le mec, qui a fait la porte avant, il a fait son business, il y a bougé, le mec qui a fait la porte arrière il a fait son business mais ils ont pas pensé aux joints. Alors que si cela avait été une seule et même personne, peut-être qu'en en montant l'environnement des deux portes, il aurait vu, quoi.
137.		<i>Plusieurs approuvent.</i>
138.	Thomas	Deux interlocuteurs c'est pas bon !
139.	Pierre	[<i>Soupire dubitatif</i>] peut-être. Deux interlocuteurs, de toute façon, c'est pas forcément...
140.	Thomas	On l'a vu, à chaque véhicule, à chaque véhicule, on a vu ça. Deux mecs de la DICAP différents, porte avant, porte arrière, quand il n'y en a pas un qui centralise, il y a des petites erreurs.
141.	Archi	Honnêtement, je pense que c'est un truc qui était hyper important à remonter parce que on a des chefs qui pensent que quand on est en retard, il suffit de mettre plus de bonhommes, pour aller plus vite.
142.		<i>Plusieurs approuvent que ce n'est pas vrai.</i>
143.	Archi	Et, je pense que c'est important de remonter les cas où justement ... parce que, nous, on se tue à leur dire que : « mais non, parce que si tu divise la zone en mille, ça n'ira jamais, quoi ! ».
144.	Thomas	<u>C'est ce que l'on essaye de démontrer par ce genre de réunion, en fait.</u>
145.	Archi	<u>Parce qu'après les mecs qui mettent plus de temps à</u>
146.	Archi	Justement, c'est pour cela je pense qu'il faudrait remonter.
147.	Thomas	Mais on a déjà parlé pour vous, en fait. (<i>rire</i>).
148.	Intervenant	Non, mais c'est plus clair, en fait, mais on était en retard, là, déjà en ce moment, là ?
149.	Archi	Oui mais, de toute façon, enfin, on est tout le temps en retard.
150.		
151.	Thomas	Tu as combien de pièces à toper à cette période-là ? A la grosse, à la grosse.
152.	Archi	Bonne question, je sais plus, j'ai 130 Fi dans ma zone (Thomas regarde Intervenante), donc, ça fait plus de pièces que cela, je pense.
153.	Thomas	Et tu as quoi comme délai pour toper toutes tes FI ?
154.	Archi	Ben, là, on a commencé en mai... fini fin juillet mais je sais pas en combien de temps c'est prévu, ce n'est pas prévu en beaucoup, beaucoup plus de temps, je pense, en beaucoup moins, pardon. T'as plus deux mois que trois mais...
155.	CTL	Un mois à trous.
156.	Thomas	Et juillet, c'est pas mieux
157.	Archi	Ouais mais ils avaient qu'une semaine en juillet.
158.	Intervenante	Mais alors, cette problématique, cette problématique de débattement portes avant et arrière à la DICAP, qui est-ce qui débat les portes en incluant le joint ?
159.	Archi	Le débattement de portes : archi, clairement, sur ce sujet-là, il y a une défaillance archi. Clairement, il y a un truc qui m'a échappé, qui nous a échappé, parce que je ne suis pas non plus tout seul dans la zone, mais c'est moi qui gère le truc donc il y a un truc que j'ai raté.
160.	Intervenante	La DICAP ne pouvait pas se rendre compte de cela ?
161.	Archi	Je pense qu'ils auraient pu avoir la puce à l'oreille, en général, on ne laisse pas pour rien deux millimètres dans une zone. Mais, au même titre que tout le monde : Pierre, aurait pu le remonter avant, la DICAP aurait pu le remonter avant, moi, j'aurais pu le voir quand on l'a fait , c'est-à-dire que, après, dans la précipitation, on rate des choses. C'est le propre du projet de se rendre compte qu'il y a des trucs qui marchent pas et d'y remédier le plus vite possible, quoi. Pour avancer mais...
162.		<i>Arrivée Nathan.</i>
163.	Archi	Il y a un moment où les erreurs, il faut plus les faire, quoi et quand on arrive au Completion, on est en train, normalement, de régler les derniers problèmes, sauf que typiquement, sur BFB on a le design qui a bougé pendant très longtemps, particulièrement, sur le latéral, et du coup, ça aide pas,
164.	Intervenant	oui c'est ça !
165.	Archi	A régler les derniers problèmes avant le Completion, normalement, le Completion, c'est un jalon, on règle, les derniers millimètres et on lance le TGA sauf que là, en fait, au Completion, il y avait des zones qui bougeaient encore de 5 mm donc, et des nouvelles politiques et des trucs, je vous parlerai pas de la politique rétro, des trucs comme ça qui

		ont bougé, enfin, on avait une seule vis, on s'est retrouvé avec 3 vis, quasiment au TGA,
166.	Intervenante	très tardivement, des grosses modifications design.
167.	Archi	Non ! Ça c'était pas design, mais.
168.	Chargé d'affaires	Non, des fixations.
169.	Archi	Chez Renault, c'est une peut-être une lacune qu'on a : de considérer que tant que le TGA il est pas passé, on peut mettre tous les gènes pour que la voiture soit bien, quoi, sauf qu'il y a des trucs qui sont trop gros pour rentrer sereinement.
170.	Pierre	C'est le fameux tas de sable.
171.	Thomas	Entre autre.
172.	Pierre	Entre autre.
173.	Intervenant	Mais, ça, ça en fait partie, quoi, demandes de modifications tardives
174.	Thomas	Et, toi, tu étais suffisamment dimensionné pour la voiture ?
175.	Archi	À ce moment-là, oui.
176.	Thomas	En hommes, oui.
177.	Archi	Mais, par contre, dans ce qui était écrit dans le plan de charge de départ, non.
178.	Thomas	D'accord. Donc, c'est des demandes après coup.
179.	Archi	Moi, entre Consistency et la fin des RO j'ai eu un co-architecte entre guillemets.
180.	Thomas	D'accord (<i>Regarde Pierre</i>).
181.	Archi	Et, honnêtement, je pense que l'on aurait pas fait sans lui.
182.	Intervenante	Hm.
183.	Archi	Cela n'aurait pas marché. Mais toutes les zones, en fait sont, sont, peut être pas vous, je sais pas. Si, ben si, il y a Benoît en fait qui est arrivé, je ne sais pas si c'était prévu.
184.	Pierre	Non, c'était pas prévu.
185.	Archi	On s'est tous retrouvé au final plutôt 2 personnes qu'une.
186.	Pierre	Un schéma quatre supplémentaires pour Georges.
187.	Archi	Mais dans toutes les zones, en fait.
188.	Intervenante	Pour absorber la charge de travail, c'est cela ?
189.	Thomas	Oui.
190.	Archi	Oui, oui.
191.	Intervenante	Mais, comme tu disais il ne suffit pas de rajouter tout à l'heure tu disais ça « il ne suffit pas de rajouter ».
192.	archi	Ça peut marcher, mais cela demande aussi plus de temps pour se coordonner.
193.	Intervenante	C'est ça !
194.	Archi	Ça marche, enfin, je pense que ça peut, ça aide quand même, ça aide à un certain... c'est-à-dire qu'au départ si tu es tout seul et que tu mets deux personnes, nous en plus on s'entendait vraiment bien, et on avait assez bien, clairement défini les deux sous-zones, bon, je pense que ça a pas trop mal marché. Mais, il y a un moment où cela ne marche plus quoi. C'est-à-dire que, il y a certains sujets où les chefs disaient grosso modo : « vous avez 50 Ki, vous ne devriez en avoir plus que dix. On multiplie par 5 les gens pendant deux semaines et ça marche ». Donc, ils oublient qu'il y a un moment où il faut que les gars apprennent et il y a tout le moment où il faut qu'ils arrivent à bosser ensemble en ayant chacun une seule FI. Donc, à chaque fois qu'ils changent un truc, il faut appeler l'autre pour lui dire « J'ai changé un truc ». Ils y se passent autant de temps qu'à résoudre les trucs tout seul, quoi.
195.	Intervenant	Le temps de coordination.
196.	Archi	Ouais.
197.	Intervenante	Et ce temps de coordination il est pas du tout pris en compte.
198.	Archi	Il est difficile à estimer, surtout quand l'entreprise n'est pas organisée pour fonctionner comme cela. Parce que l'on met des personnes aux interfaces, les gens se parlent mais si l'on les multiplie, On ne sait pas comment re- diviser, en fait. Il y a vraiment un maillage, je ne sais pas si c'est culturel, C'est un truc avec lequel on fonctionne. Et en fait, dans la tête des gens séparés mais c'est la même chose, c'est vraiment intriqué, C'est-à-dire que le découpage des zones, Le découpage des pièces techniques, des périmètres techniques, il est vraiment maillé avec le nombre de personnes que l'on met pour le faire mais c'est tellement dans le fonctionnement de tous les jours que l'on se rend pas vraiment compte. Sauf que, si l'on se dit « On multiplie par cinq les gens qui bossent dessus », je pense que il faut refaire le découpage des zones et est l'organisation des choses pour que cela fonctionne, Quoi. Je pense que c'est un peu comme la gestion

		des données, des données techniques, elle est hyper liée au processus de développement. Mais pour les gens se sont deux choses différentes sauf que si on change le logiciel de gestion de données, il faut changer le processus parce que ça marche pas pareil et ça c'est ce dont on se rend compte aujourd'hui en faisant de l'OPDM sauf qu'en fait, le processus de développement Y marche pas avec un autre outils de gestion de données. Alors que, cela paraît être des choses complètement disjointes au départ. C'est une digression mais.
199.	Intervenant	Cela nous aide à comprendre la géographie générale. Alors il y a plusieurs sujets, quand même il y en a un c'est la modification tardive, du plan de forme quoi, du design (<i>en regardant Pierre</i>). Au début mais c'est ça qui enclenche le souci. Mais qui est-ce qui la reçoit en premier, C'est toi ? (<i>En regardant Pierre</i>).
200.	Pierre	C'est moi qui alerte.
201.	Intervenant	C'est toi qui a alerté.
202.	Intervenant	C'est toi qui est le premier, par le fournisseur.
203.	Pierre	Avec le fournisseur, en réunion.
204.	Archi	Oui, parce que cela marchait en fait, pendant un moment.
205.	Pierre	Oui, oui tout à fait.
206.	Archi	Le lécheur, il était droit quoi.
207.	Pierre	Mais là, le plan de forme il fait sa num' qui lui convenait à 5/10èmes. Par contre, après, ce qui a été long aussi, dans la machine, c'est de faire, de démontrer au plan de forme que 5/10 ^{èmes} cela ne fonctionne pas.
208.	Archi	Les instances projet, alors. Parce que c'est vrai que 5/10 ça paraît, ça paraît vraiment pas grand-chose, quoi !
209.	Intervenant	C'est rien !
210.	Archi	Quand on arrive devant le projet avec 5/10 ^e , au départ, il font « 5/10 ^e , t'es gentil, Pierre, on y arrivera quoi ! ».
211.	Jean	On travaille pas de la même manière, nous, on travaille plus dans le 10 ^e effectivement que vous, peut-être, aussi. On est dans le millimètre.
212.	Archi	Cela dépend aussi, cela dépend des phases projet je dirais. Ça dépend des problèmes. Nous, architectes, je pense qu'on est pas censé avoir un seuil de tolérance, c'est-à-dire que l'on doit s'adapter aussi aux tolérances des autres, quoi. Si Pierre, il vient avec 5/10 ^e qui sont vraiment problématiques, le job de l'architecte c'est d'entendre cela quoi.
213.	Pierre	La seule façon de valider devant le projet le plan de forme c'est quand je suis venu avec un lécheur.
214.	Archi	oui,
215.	Pierre	Je suis venu avec un lécheur inox, voilà, 5/10 de cintrage.
216.	Thomas	On avait eu le problème sur J92, hein ! on avait nos premiers lécheurs polypro et c'était zéro, nous, que l'on a imposé.
217.	Pierre	Pareil, sans armature
218.	Thomas	On l'avait démontré des le départ. (<i>silence 2 secondes</i>) Ben, oui, on ne sait pas prendre le virage, sinon, après, il se fait la malle. Si <u>l'on a pas notre système d'accroche</u> que l'on connaît aussi.
219.	Pierre	<u>Ou, sinon là je demandais</u> un vrai delta, z, un vrai delta z !
220.	CTL	2 millimètres.
221.	Pierre	Trois, quatre, cinq millimètres, c'était bon.
222.	Thomas	Mais on a dû se battre aussi, mais on n'a pas eu d'erreur mais on a dû se battre quand même (<i>rit</i>) pour démontrer qu'il fallait zéro, quoi. Parce qu'ils nous avaient toujours fait un petit un petit bombé où... que l'on a refusé tout de suite, en fait. Mais, il faut être constamment derrière, quoi.
223.	Archi	Bien sûr, qu'en plus, ouais, enfin (<i>souffle</i>), le design tant que l'on ne lève pas la main ...
224.		<i>Plusieurs approuvent.</i>
225.	Intervenante	Qu'est-ce que cela veut dire ça : « tant que l'on ne lève pas la main ? »
226.	Archi	cela veut dire que 5/10 ^e , si personne ne les voit, euh...
227.	Collègue amont 2	Ben oui,
228.	Thomas	Puis, ça ne se voit pas (<i>sourit</i>).
229.	Archi	Ils peuvent revenir la semaine d'après avec 1 mm.
230.	Thomas	Si on ne flique pas à la num', si l'on ne regarde pas régulièrement, on le voit pas, tu vas sur la maquette (<i>geste de main qui glisse sur le lécheur</i>), tu ne le vois pas.

231.	Collègue amont 2	Ben, oui.
232.	Thomas	Ils ont mis notre lécheur (<i>geste pour figurer la présence du lécheur</i>), mais on ne sait pas (<i>geste pour passer sous le lécheur</i>) qu'il y a qu'il y a 5/10 ^e à la maquette, on ne voit pas à l'œil, hein !
233.	Pierre	La maquette était à zéro, ma maquette était bien à zéro. Là, c'était vraiment le traitement plan de forme. (<i>silence 2 secondes</i>) 5/10 ^e , c'est c'est...
234.	Thomas	Non, mais ce que je veux dire, c'est que ce n'est pas évident à /Pierre non !/ piéger.
235.	Archi	Non.
236.	Pierre	Non, avec du galbe Y, en plus, <u>donc, tu le vois pas !</u>
237.	Thomas	T'as beau <u>imposer</u> , t'as beau imposer ta demande, quelque part c'est le jeu des sept erreurs à chaque num'. On ne peut pas jouer à ça ! On ne peut plus jouer à ça ! (<i>en se tournant vers l'écran mural</i>) avec V3P ! Et si à chaque fois il faut cliquer nos interdits techniques, parce que l'on donne quand même des billes, euh ils arrivent quand même à nous piéger, quelque part.
238.	Pierre	Je dirais que c'est encore plus important en V3P /Thomas oui, ah ben, oui, oui !/ parce que le planning étant encore plus court, il faut être encore plus vigilant / Thomas oui/ sur les données d'entrée et bien les vérifier.
239.	Thomas	Oui, mais alors, lesquelles ? (<i>rit</i>).
240.	Pierre	Et avec moins de monde.
241.	Thomas	Oui, oui, oui, je suis d'accord.
242.	Archi	Ça, c'est difficile parce que ce que tu dis c'est que qu'il faudrait faire confiance/ Thomas ben oui mais... / absolue au design mais c'est pas que de la mauvaise foi, en fait /Thomas ah non, mais c'est pas ça que je dis, hein !/ Mais non, ce que je veux dire c'est que du coup, l'erreur elle peut se glisser, /Thomas oui/ déjà, en plus on ne bosse pas avec les mêmes softs, 5/10 ^e /Thomas, je sais bien (<i>acquiesce positivement</i>). J'ai envie de te dire, dans une conversion de num', ça peut presque arriver.
243.	Thomas	Sauf que, cela devient récurrent quand même ces ces (<i>en pointant vers Pierre</i>) discussions autour des lécheurs/ Architecte hmh/ ça commence à être récurrent, quoi !/
244.	Intervenante	Ils ne travaillent avec les mêmes logiciels, c'est ça ? C'est ça ?
245.	Pierre	Non, le plan de forme, non.
246.	Archi	Nous, on travaille avec Catia, c'est pas assez précis pour eux.
247.	CTL	Moi, là, je vais revenir un peu sur le passé, dans le passé, on avait un représentant de la DIEC qui suivait le design et le plan de forme, tu te rappelles ? (<i>vers Thomas</i>) /Thomas oui, oui !/ Avec [prénom personne] /Thomas tout à fait !/ et [prénom personne] il savait, si tu veux, t'avais pas besoin de lui dire, il savait qu'une ligne de lécheur [inaudible], c'était zéro /Thomas il nous représentait bien, il nous représentait bien/
248.	Archi	Et pourquoi il y a plus ça ?

(...)

286.	Pierre	T'avais combien de personnes là, qui travaillaient avec toi avant le, enfin entre le Completion et le TGA?
287.	Archi	Jusqu'à six (<i>silence 4 secondes</i>). Six sans moi, hein ! Mais j'avais, je faisais//
288.	Pierre	//quatre schémas 4, cinq ?
289.	Archi	Mais je faisais L aussi. J'avais LFF du coup, j'avais un co-architecte qui était pas directement, on va dire, sous moi mais, enfin, si, l'idée c'était un peu ça quand même. Même si sur le périmètre technique il avait la même, enfin, moi je lui faisais vraiment confiance et c'est lui qui déroulait les trucs, on était sept dans l'équipe, quoi pour XFB et sans K. Parce que quand on a perdu la K, on était déjà bien avancé (<i>silence 6 secondes</i>). Non, enfin, moi, par contre, ben, ça dépend qui tu récupères, quoi mais moi, quand [prénom du co-architecte] est arrivé, il y avait quand même à peu près tous les projets, et techniquement, je pense qu'il (<i>rit</i>) maîtrise mieux que moi, donc on va dire que sur le périmètre technique, il y avait pas de problèmes, quoi.
290.	Pierre	Mais c'était un interne ?
291.	Archi	Oui.
292.	Pierre	C'est pas un schémas 4 /Thomas c'était pas un schéma quatre/
293.	archi	Ouais, en schémas quatre, ça dépend, nous c'est assez stable les équipes. Les mecs, on les retrouve de projet en projet. Ben j'ai entendu que dans d'autres périmètres il y a eu

		des soucis et des mecs qui sont un peu parfois, on se retrouve parfois avec des mecs qui sont pas très bons, mais honnêtement, moi, j'ai eu un ou deux problèmes mais j'en ai eu aussi en interne, avec des mecs qui étaient pas, on va dire, motivés ou qu'ils ne faisaient pas ce qu'on estime comme être la part de boulot qu'ils doivent faire mais j'ai plutôt eu des mecs qui étaient bons et motivés.
294.	Intervenante	Du coup, la problématique pour toi, serait moins la configuration en schémas 4 que la coordination nécessaire quand des personnes sont rajoutées tardivement.
295.	Archi	Oui, moi, ça m'a pas posé beaucoup de problèmes qu'ils soient en schémas 4, honnêtement !
296.	Collègue amont 1	Tu disais, ça faisait partie d'une équipe qui tournait et des gens, déjà formés, quoi.
297.	Archi	Ca a été super stable, en fait, j'ai eu les mêmes mecs pendant deux ans,
298.	CTL	Ouais, si tu as des mecs qui tournent, une bonne équipe, ..
299.	Thomas	Mais c'est pas ça que je suis en train de dire, c'est pas des compétences, là. Je parle simplement qu'à chaque fois que je récupère un nouveau /Collègue amont 1 c'est un nouveau !/, c'est trois semaines minimum avant qu'il ait les accès, // IPN, parce qu'à chaque fois c'étaient des nouveaux embauchés, pas formés, c'est pas pareil, les compétences, ils les ont quand ils attaquent. Ils apprennent au jour le jour, quoi !
300.	CTL	<u>Il y a l'apprentissage, quoi//</u>
301.	Intervenant	Ils sont pas dans les dossiers, dans les fichiers.
302.	Thomas	Non, non, du tout, du tout, je parlais à chaque fois de zéro, quoi.
303.	CTL	Moi, quand j'ai eu X arrivé en vie série, c'était pareil, pas d'accès.../ Thomas c'est une catastrophe, ça !/
304.	Archi	Non, moi j'ai vraiment eu à m'occuper de rien là-dessus. Enfin, en plus, je pense qu'à un moment on était un peu, enfin comme tout le monde, à un moment critique où l'on se dit « là on est vraiment à la bourre, il faut que que l'on ait les mecs ! ». Mais je pense qu'il y a une relation de confiance un peu établie entre la société de prestations et le latéral archi, on va dire et du coup, là, quand on a commencé à être un peu en difficulté, ils nous ont mis des mecs, pfiou ! ça envoyait quoi ! ça allait vite, donc, heu. C'était bien, quoi. Ils ont quelques, je pense qu'ils savent gérer leurs mecs, quelques mercenaires qui sont, qui dépotent et qui du coup sur les projets, quand ça commence à être difficile, paf, ils envoient un tel et.. Enfin, voilà, quoi. Après, c'est vrai que ça peut être un peu inégal entre les compétences de chacun mais bon, ça c'est la vie. Mais ouais, moi, côté sou heu société de sous-traitance, honnêtement, ça se passe plutôt plutôt bien.
305.	Intervenante	Mais n'empêche que quand ils arrivent comme ça, en force, quand le boulot s'accumule, hein, quand les problèmes s'accumulent, il peut y avoir des choses qu'ils ne peuvent pas, enfin, je veux dire, ils n'ont pas l'historique des problèmes, hein, que vous avez eu suivi. Donc, il peut y avoir éventuellement des choses qu'ils ne verraient pas, quoi.
306.	Archi	Hmh. Oui (<i>rit</i>). Après, c'est comme pour tout, au départ, on tâtonne un peu.. C'est vrai que l'on essaye de leur faire un petit historique. Maintenant, vu que l'on va vite, ou même, on oublie des choses, ben, des fois, on retombe un peu dans des trucs que l'on a déjà fait mais bon. Enfin, ça c'est un peu la vie, quoi ! on a du monde qui arrive, oui, c'est que je dirais pas comme toi (<i>vers Thomas</i>) que trois semaines avant de bosser mais c'est vrai que les 3 premières semaines, le mec se met en place, donc ouais, c'est sûr qu'il est pas dans la routine, après, quand il connaît bien la zone et qu'il a déjà fait pas mal de choses. Oui, ça va vite et puis même c'est bien parce que je pense que quand nous on gère toute la zone, on a tendance peut-être un peu à oublier des détails et quand on discute avec le gars pour lui dire « tiens, il faudra peut-être faire ça ou modifier tel truc », il dit «ouais, mais ça on l'a déjà fait » « ah, oui, c'est vrai que l'on l'a déjà fait » on se remet en tête un peu les trucs, donc ...
307.	Intervenante	Il prend le train, quoi.
308.	Archi	Ouais.

(...)

388.	Intervenante	Du coup, ben, là, c'est ton point de vue que l'on t'a un peu prêté (CTL : <i>rit</i>): « Au vu des délais et des multiples Ki décrantés lors des jalons précédents, toutes les FI ne sont pas revues et validées avant le TGA par les périmètres concernés ». Est-ce que tu dirais ça aujourd'hui ou est-ce que tu dirais autre chose ?
------	--------------	--

389.	Archi	Je p (<i>silence 4 secondes : continue à fixer l'écran de projection qui se trouve derrière lui</i>). Je pense que oui, alors, oui, c'est un peu vrai. Je pense que la zone, les zones de moulage, c'est un truc qui est hyper bien géré dans les FI parce que c'est super compliqué, cela dépend de la, ça dépend, ça dépend vachement de la topologie de la tôlerie et que nous, on ne peut pas, c'est clairement des zones où nous on ne peut pas dans une FI définir ce que ce que va être la tôlerie, avant qu'ils ne dessinent le caisson.
390.	Jean	(<i>plusieurs approuvent</i>) la section droite, c'est sur que tout va bien mais dans les moulages après...
391.	Archi	Tu vois (<i>vers Pierre</i>), là, sur LFF, on est train de travailler sur la jonction, tant que t'as pas de...
392.	Pierre	tant que j'ai pas de num partielle (Thomas : les carreaux) DE-VB, je suis coincé (Thomas : les carreaux).
393.	Intervenant	Il faudra que l'on revienne dessus sans doute.
394.	Archi	Donc, (<i>se retourne encore vers l'écran de projection derrière lui</i>), oui, je pense, enfin, ce message, c'est pour nous dire que grosso modo on avait du retard, je pense (Pierre : <i>hoche la tête positivement</i>), oui ? Donc, oui, c'est vrai, je pense que l'on peut aussi dire que la zone est particulièrement, enfin, ça c'est vraiment un truc que l'on démoule à la fin, en fait, les moulages, pour moi, c'est un peu difficile pour l'étanchéité parce que....
395.	Pierre	Quand il y a eu la RTGFE Completion, la RTGFE Completion, nous on était, on savait qu'on avait 15 jours de retard, parce que l'on n'avait pas toutes les num' DE-VB pour numériser et on a refait un point 15 jours après, spécifique étanchéité puisque les num étanchéité arrivaient 15 jours en retard. Et là, on n'était pas dans le processus V3P parce que l'on ne peut pas intégrer un processus V3P //
396.	Archi	Ça, peut-être, il faut le dire aussi, hein ! Dans le processus de convergence (Thomas : ça fait des années que l'on le dit, hein !) ouais, non mais dans le processus de convergence, il n'a pas été prévu qu'il y ait des partiels tôleries qu'il faut livrer, c'est écrit nulle part.
397.	Pierre	Cela a même été remonté en DEV5.
398.	Intervenante	Excuse-moi, qu'est-ce qui n'a pas été prévu, j'ai pas entendu (Intervenant : moi non plus).
399.	Archi	Qu'il y ait des partiels tôlerie en fait aux endroits un peu critiques qui soient livrés, quoi. C'est-à-dire que tout ce que nous on ne peut pas mettre dans une FI, on dit sur la FI, enfin, je pense que vous avez eu l'occasion de découvrir un peu ce que c'était une FI. Nous, en fait à l'Architecte, on donne des points de passages, en gros on étire en disant, voilà, surtout... surtout aux isostatismes des pièces, tous les points de fixation, c'est nous en fait qui sommes garants de dire, où chacun se place, quoi. En coopération avec tout le monde, hein ! Mais il y a des zones en fait, je ne sais pas s'il y a beaucoup de zones comme les moulages mais les zones de moulages en fait comme c'est des pièces qui viennent boucher, on va dire, entre deux pièces et qui doivent s'appuyer en fait sur la tôlerie, moi je peux pas dessiner un bout de caisson, à un endroit où je sais pas du tout ce que va, comment va raccorder la DICAP à ces endroits de carreaux-là et en plus, c'est un endroit où, je pense, l'étanchéité s'adapte en fait à, dans la mesure du possible, hein, à ce qui existe sur la tôlerie, quoi pour venir justement boucher!
400.	Jean	On s'adapte en donnant quelques contraintes !
401.	Archi	Bien sûr, dans la mesure de ce que vous savez faire !
402.	Thomas	On a fait pire ! On a numérisé des carreaux à la place de la DICAP, et ils ont mis nos carreaux dans leurs caissons.
403.	Archi	Ouais !
404.	Thomas	Ça, c'est l'idéal.
405.	Archi	Mais je pense qu'à la fin, ils ont remodifié, non ?
406.	Thomas	Hm ? / Archi : à la fin, ils te les ont remodifié quand même ?!/ non parce que, ça dépend de qui tu as en face. Moi, j'avais un [nom et prénom tôlier] qui touchait sa bille, on se faisait confiance, je lui filait mes carreaux et il les impactait dans son caisson. Quand t'as quelqu'un de compétent qui travaille avec toi, ça lui faisait gagner du temps.
407.	Archi	Ben, sur certaines zones, je pense, ça va être difficile à faire, quand même !
408.	Thomas	Ben, c'est sur toutes les zones ! (<i>rit</i>). Il y avait un découpage, on prenait ses contraintes mais on avait un aller-retour, en fait. Il me disait : « non, là tu me fais un rayon de 20, pas un rayon de 10 ! »
409.	Jean	Ben, il y avait toujours un temps de réflexion, quoi, on lui donnait des carreaux, il les étudiait, quand même !

410.	Intervenante	Qu'est-ce que tu penses, toi, [prénom architecte], de cette manière de faire comme ça, en direct, avec la DE-VB ?
411.	Archi	Ben, moi, j'avais, je les ai laissés faire, aussi, hein ! Sur certaines parties je les ai laissés dialoguer//
412.	Pierre	//Mais, sur un planning V3P,
413.	Thomas	C'est obligatoire !
414.	Archi	Ah, oui, oui !
415.	Pierre	Ça marche pas !
416.	Intervenante	Ha !
417.	Jean	Qu'est-ce qui marche pas ?
418.	Thomas	Je dis que c'est obligatoire, après que ça marche, ça marche pas, ça dépend de la zone.
419.	Pierre	Mais c'est la seule façon, c'est comme ça que l'on a fait aussi / Thomas : c'est obligatoire/, mais en temps, quand même, sur le Completion, ça arrive trop tard ! Surtout que les num' DE-VB ne sont pas numérisées ici. Enfin, dans mon cas, elles étaient numérisées en schéma 4. / Thomas : pareil !/ Des aller-retour, t'as quatre semaines pour numériser / Thomas : non mais c'est pas possible !
420.	Intervenante	Donc, toi, pour faire converger tout le monde, tu as besoin des zones de moulages de la DE-VB.
421.	Archi	Oui, alors, moi, c'est vrai que sur ce truc là, je les laisse dialoguer en direct, parce que s'ils se connaissent métier à métier, moi, je suis juste là pour les écouter. Bon, honnêtement, à ce moment-là du projet, j'ai plein d'autres trucs à faire, s'ils y arrivent bien et qu'ils ne me remontent pas des soucis, enfin, après, dès qu'il y a eu des conflits, ça passe par l'archi. C'est un peu moi qui arbitre le truc, je pense. On parlait du B5, on n'a pas encore fini d'en parler, en fait. Ça a été un archi, un, comment dire, ça a été un conflit, enfin, entre guillemets conflit, mais qui est juste DICAP - étanchéité mais et il a fallu que nous l'on arbitre. Et aujourd'hui, la DICAP me reproche toujours d'avoir (<i>rit</i>) mis un point de fixation de B5 à un endroit où ça ne les arrange pas. Mais bon, c'est comme ça !
422.	Intervenante	Pour la petite histoire, on était parti filmer le B5, et le B4 s'était tellement imposé que du coup, on a lancé l'analyse sur ça. Et tu dis qu'il y a un historique sur le B5 qui continue à cheminer de l'autre côté.
423.	Archi	Pour moi, c'est aussi intéressant parce qu'ils ont pas fini aujourd'hui. Sur le B5, en fait, on a mis une fixation à un endroit où la DICAP aurait préféré avoir un point de soudure qu'ils ont pas et, aujourd'hui, le caisson il sort (<i>rit</i>) et on est en train de remettre un renfort qui re-pète le moulage.
424.	Thomas	(<i>rit vers Pierre</i>) et t'es fier ?!
425.	Intervenante	Oui, du coup, ça revient, dans la cour étanchéité.
426.	Archi	Ben, un peu, oui. En quelque sorte.
427.	Intervenant	C'est bon pour Pierre, ça !
428.	Thomas	Ouais, mais pour une fois, on a gagné ! Ils ont dit oui, c'est rare ! Bon ils sont dans la merde mais...
429.	Archi	Non, mais les inducteurs, sont multiples parce qu'il n'y a pas que cela dans la balance. Il y a une histoire de découpe alignée en haut et en bas, où si on avait fait, enfin, moi j'avais proposé une découpe pas alignée parce qu'on y arrivait pas et ça a été complètement refusé par le design. A raison parce que c'est vrai que cela faisait moins beau, quoi ! Mais bon, ça, c'est un truc que l'on se traîne aussi parce que du coup quand on, enfin, dans les technologies qu'on a qu'on a choisies au départ du projet pour faire la voiture, faire cet alignement là, c'était compliqué, quoi. Et du coup, la DICAP était pas partie comme ça avec le nombre de renforts qui va bien, dans la bonne..., surtout, dans l'organisation de découpage des pièces, quoi,
430.	Pierre	La découpe de portes, elle a été figée quand ? Au Completion ? avant le Completion ?
431.	Archi	Ben, un peu avant, quoi !
432.	Pierre	C'est là que c'est pas normal dans V3P. Mais on ne pouvait pas avant mais une découpe de porte, elle devrait être figée au Consistency ! Mais on sait bien que c'est impossible. En théorie, en théorie, dans V3P la découpe de portes est figée avant le Consistency.
433.	Archi	Ouais mais tu peux pas figer une découpe de porte avant le Consistency, c'est ce que tu fais à la fin.
434.	Pierre	C'est écrit dans V3P.
435.	Archi	De toute façon, à chaque fois que le design bouge, tu es obligé de bouger, donc... Si les

		volumes bougent d'un millimètre,
436.	Pierre	Ça a été écrit comme ça dans V3P et ça marche pas !
437.	Archi	Ça, c'est impossible, hein !
438.	Intervenante	Ce que tu dis c'est qu'il y a quelque chose d'impossible qui est marqué dans V3P ?
439.	Pierre	A vérifier mais il me semble que. Et même, les feuillures des caissons figés au Syncro, elles sont pas figées ?!
440.	Archi	Ben, ça dépend trop du design pour écrire ça, quoi, c'est-à-dire, que si le projet accepte que le design bouge, cela aligne des point P, des millimètres, ben, ta feuillure, tu la rattrapes, c'est tout, hein !
441.	Thomas	Il faudra que le design s'adapte à V3P aussi, quoi ! C'était déjà le problème sur les précédents plannings.
442.	Archi	Je pense que ce sera toujours le problème.
443.	Thomas	Il faut que tout le monde joue le jeu, aussi parce que sinon, il y aura toujours un décalage et ce décalage, nous on le subit de plein fouet, quoi !
444.	Intervenant	Pour que le jeu soit joué, il faut peser fort, quoi, sinon,
445.	Intervenante	C'est peut-être V3P qu'il faut bouger ?
446.	Pierre	C'est pas moi qui l'ai dit, il faut aller à Boulogne !
447.	Thomas	On le dénonce à chaque fois et si tout le monde s'y met pas, on peut pas y arriver ! Et après, on peut pas livrer en même temps nos num' et les num' de la Dicap.
448.	Pierre	Cela a déjà été remonté, en DEV5, la DE-VB a compris le problème, mais aujourd'hui, elle ne sait pas le traiter. Dans V3P, il y a pas assez de place aujourd'hui.
449.	Thomas	Sauf que sur quelques pièces mais pas toutes, ça, c'est clair !

Annexe 10 : Extrait retranscrit de la seconde réunion entre le collectif et l'Architecte, en l'absence de Thomas

135.	Intervenant	Qu'est-ce que tu en penses, Pierre, parce que cela fait plusieurs fois que l'on entend cela, comme un point dur qui arrive toujours à la fin, et, du coup, toujours trop tard, quoi, il faut courir pour ...
136.	CTL	Ouais, c'est sur les coulisses que tu as des points durs.
137.	Pierre	Ca reste un point dur et ça va le rester, hein !
138.	CTL	Ca reste un point.
139.	Pierre	Il y a pas... aujourd'hui, j'ai pas la solution !
140.	CTL	Comme il dit [prénom Architecte], une feuillure c'est finie, le point Z, il est figé, c'est fini, donc, ton joint de porte, tu l'envoies, le coffre c'est pareil. Tout cela s'est figé mais c'est où c'est que t'as tous les nœuds, quoi !
141.	Pierre	Tout ce qui est coulisse, principalement les coulisses, <u>un joint B5, un joint B5.</u>
142.	Architecte	<u>Combien de temps pour faire un moulage ? Pour faire un moulage il te faut combien de temps ?</u>
143.	Jean	Pour faire la numérisation ...
144.	CTL	Il y a deux choses, si tu veux, il y a le fournisseur il fait d'abord la num' sur la, sur la / Jean : sur l'existant/ sur l'existant de la DEVB, mais en parallèle il se fait une num' process, si tu veux, de son moulage, pour voir si il est faisable derrière. Parce que, si tu veux, la num' que t'as sur la voiture n'est pas forcément la même num' derrière au niveau du process, au niveau du moule. Il y a des choses que tu fais pas de la même façon. Donc, il faut qu'il regarde ça aussi de son côté. Donc lui, il se fait deux num', le fournisseur.
145.	Architecte	Et le jour où vous recevez la tôlerie combien de temps il vous faut pour ... faire une num' ?
146.	Pierre	Il faut, il faut...
147.	Architecte	<u>Après, moi je vois ça de mon côté, c'est à dire pour faire une d-lot, complète, cohérente.</u>
148.	Pierre	Il faut bien 15 jours, trois semaines, s'ils mettent les forces qui vont bien.
149.	CTL	Oui, deux semaines, s'ils mettent les forces qui vont bien.
150.	Pierre	Il faut 15 jours, quoi.
151.	CTL	Entre deux semaines, trois semaines, ouais.
152.	Intervenante	Et s'il ne met pas les forces, c'est trois semaines ?
153.	CTL	Oh, c'est entre 2 et 3 semaines, ça dépend de la complexité.
154.	Architecte	C'est vraiment à réception des num' de la DICAP, il ne peut rien démarrer avant ? Rien du tout ?
155.	Pierre	Ah, il fait les profils, mais les profils, bon.
156.	Architecte	Non mais, les profils, c'est pas les moulages !
157.	Jean	Ben, il monte les profils, après les profils il coupe à certains endroits et il dit : « ouais, je peux aller jusque là, après, qu'est-ce que vous me donnez ? »
158.	Pierre	Et même les découpes, les découpes des profils sont liées à/ CTL : hm, hm, hm/
159.	Jean	Ah oui, oui, par rapport au moulage, par rapport à la tôlerie qui est en face, oui, oui !
160.	Architecte	Heu, deux semaines, c'est mort, quoi !
161.	Pierre	Et un joint B5, quand/ Architecte : tiens, à la limite ce serait/ je dis 2 semaines, si tu prends un joint B5 ou un joint bi-injecté, c'est pas deux semaines, c'est plus.
162.	CTL	Ça, c'est autre chose, les joints bi injectés c'est autre chose.
163.	Pierre	Mais dans la FI et c'est pareil !
164.	Architecte	Ouais mais dans le B5 t'as pas tout, comment dire ? C'est pas que un grand moulage le joint B cinq !
165.	Pierre	Si, c'est moulé !
166.	Architecte	Non mais, ok, c'est moulé, mais ce n'est pas ce que moi j'entends par moulage parce que le B5, tu as une FI, t'as des points d'ancrage, t'as une découpe,
167.	Pierre	Oui, mais tu ne peux pas numériser tant que t'as pas le caisson ! (<i>silence 3 secondes</i>) Tant que je n'ai pas le caisson, je ne peux rien faire au niveau du joint B5. Si ce n'est positionner les clips, positionner...
168.	Architecte	Ouais, enfin, le truc que tu fais en trois heures. (<i>silence 4 secondes</i>) Oui, parce qu'en fait ton joint, c'est un off set de la tôlerie, quoi ! C'est ça, hein ?

169.	Pierre	Quand V3P a été, oui, c'est ça, t'as des détournages spécifiques liés au débattement. Quand V3P a été décidé, il y a eu un oubli sur les num' étanchéité.
170.	Intervenant	Je ne comprends pas, ça ! Quand V3P a été décidé, il y a eu un oubli ?
171.	Pierre	Il y a eu un loupé quelque part parce que on a besoin de, l'étanchéité a besoin d'un environnement DE-VB, pas uniquement DE-VB, d'ailleurs /Intervenante : il y en a d'autres ?/, parce que si on vient sur un PIP, on a besoin de PIP, on a besoin de ça pour numériser le joint. Ça, c'est passé à la trappe.
172.	CTL	Oui mais je pense qu'il n'y a pas que dans le secteur étanchéité, il y a d'autres secteurs, peut-être en sellerie et tout/
173.	Intervenante	/Mais qu'est-ce que cela veut dire, Pierre ? Cela veut dire qu'il faudrait que dans V3P, c'est deux, trois semaines nécessaires pour ... C'est cela que cela veut dire ?
174.	Architecte	C'est pas possible, ça, tu ne peux pas les rajouter à chaque jalon, ça fait deux, ça fait six semaines à la fin, quoi ! Tu ne peux pas demander ça, enfin, tu peux pas demander ça à l'entreprise pour... De toute façon, l'entreprise elle se positionnera en disant : « vous avez réussi à faire des bagnoles dans V3P sans que l'on vous file les 6 semaines de plus », tu peux pas, c'est pas possible, quoi ! Moi je vois plus un truc, pour moi, l'idée ce serait plus de désynchroniser sur certains trucs et puis de rattraper les morceaux après et de demander aux acteurs de/
175.	Pierre	/On vient quand même de rajouter onze semaines sur V3P pour un véhicule où le contrat n'est pas encore signé !
176.	Architecte	Oui, d'accord mais enfin.
177.	Intervenant	Attends, juste pour parce que là vous allez vite pour moi. Mais tu dis l'entreprise vous dit : « vous avez réussi à faire des véhicules » oui, sauf que, quand même, on voit beaucoup de dérapages sur ce registre, on a réussi, mais à quel prix, jusqu'à quel point.
178.	Architecte	Non mais moi, je vois plutôt/
179.	Intervenant	/Non mais ce que je veux dire c'est que l'argument l'entreprise peut dire, c'est bien /Architecte : mais bien sûr/, mais l'affaire c'est quel argument vous pouvez remonter pour que ça...
180.	Architecte	Non oui, je comprends bien, je dis pas que tout se passe bien, et que l'on a réussi à le faire et que l'on l'a fait dans de bonnes conditions.
181.	Intervenant	Là, je ne suis pas sûr qu'on réussisse encore, je ne sais pas ce que vous en pensez, mais ça me semble un peu limite.
182.	Pierre	Tu prends un exemple sur BFB, il y a eu des moulages en retard, il y a eu des moulages en retard et on a lancé les moules PU.
183.	Intervenante	Hm.
184.	Intervenant	Hm.
185.	Architecte	Oui mais.
186.	Pierre	Tout cela ça a un coût, c'est .
187.	Architecte	Est-ce que la solution ce sera plus ça, moi je n'en sais rien.
188.	Pierre	Bah, heu, vis-à-vis d'(inaudible) on peut dire que oui sauf que au niveau process fournisseur, plus vite il démarre le moulage en VC IOD, plus vite il travaille sur son process de moulage. Parce que là, il a fait des moules PU et on est à la bourre, clairement on est à la bourre.
189.	Intervenante	Hm.
190.	Intervenant	Ouais, c'est ça ! (silence 8 secondes) Il y a une vraie.
191.	Architecte	Non je ne sais pas, moi je n'ai pas l'équation économique dans les mains, c'est-à-dire, je ne sais pas ce que valent six semaines d'ingénierie à rajouter pour faire les moulages. Je ne vais pas dire que ce n'est pas important mais ça reste quand même une pièce de la voiture qui fait son job, qui est importante dans la stratégie étanchéité, certes, ça reste des moulages, ce n'est pas une planche de bord, c'est pas... tu vois ? Eh euh, six semaines pour tout le monde ?
192.	Charles	Rit.
193.	Architecte	Non mais, tu vois ce que je veux dire ?
194.	Jean	[inaudible].
195.	CTL	Ce n'est pas forcément six semaines.
196.	Pierre	Non, non, pas six semaine à chaque jalon, hein !
197.	CTL	Non, non, moi, je ne pense pas que ce soit à chaque jalon, juste avant le TGA.
198.	Intervenante	Alors, ce serait à quel jalon ? Deux semaines à Completion ?

199.	CTL	Trois semaines au Completion.
200.	Intervenante	Trois semaines à Completion ?
201.	Pierre	Parce que définir, au Consistency, définir un moulage pile-poil, il n'y a pas d'intérêt !
202.	CTL	Cela n'a aucun intérêt, de toute façon, tu pètes tout, tu refais tout.
203.	Intervenante	Donc, ce serait après Consistency ?
204.	Architecte	Au Completion ?
205.	CTL	Au Completion.
206.	Architecte	Ben peut-être qu'au Completion, il faudra faire le tour des métiers, pour voir quels métiers, parce que moi je pense qu'il y en a d'autres, qui auraient besoin de cette semaine supplémentaire pour faire un jalon qui soit vraiment bien avant le TGA. Où l'on se dit « une, une et demie, deux », je ne sais pas, peut-être qu'il faudra affiner le truc, peut-être qu'aussi, on peut couper la poire en deux et se dire peut-être, il faut prévoir dans le planning que pendant cette semaine là, les fournisseurs ils mettent le paquet et on dessine les moulages en une semaine, je ne sais pas si c'est possible, parce que.../Intervenant : Charles ?/ Il y a toujours cette idée là, de « si tu as 1000 KI, tu rajoutes 1000 personnes et en un jour tu as résolu les 1000 KI », bon, ça marche pas, quoi !
207.	Intervenant	Qu'est-ce que tu en penses, Charles de cela ?
208.	Charles	Qu'est-ce qui fait que l'on arrive pas à voir quelque chose de figé au Completion de la part de la tôlerie, pour que, enfin je ne sais pas? Parce que ça peut changer au TGA aussi ?
209.	Pierre	Non, non.
210.	CTL	Toi, tu n'as rien dessiné tant que c'est pas figé.
211.	Architecte	Parce que chez Renault, ça marche toujours aussi, quand même (<i>ironique</i>) /Charles : (<i>rit</i>), non, non, j'ai bien compris !/
212.	Pierre	On s'autorise à tout changer.
213.	Charles	Parce que, entre le Completion et le TGA, parce que si on dit au Completion, il y a quelque chose de, entre guillemets, figé en termes de numérisations, ça ne laisse pas le temps pour avoir des moulages ?
214.	Nina	Oui, mais au Completion il y a aussi les moulages.
215.	Charles	Ah, oui d'accord.
216.	CTL	Tout doit arriver en même temps.
217.	Charles/Nina	Tout doit arriver en même temps.
218.	Pierre	Et normalement au Completion – TGA, c'est quatre semaines.
219.	Charles	C'est quatre semaines entre les deux, hein ? Ah oui, donc ça ne laisse pas beaucoup de temps pour.
220.	Intervenante	Et il vous faudrait à vous, six semaines ?
221.	CTL	Pas forcément six semaines, c'est X semaines après la num' figée de la DEVB.
222.	Pierre	[inaudible]
223.	Charles	Ça a été construit pour que ça ne marche pas !
224.	Pierre	Non, là où il faut laisser du temps c'est entre la RT num' tôlerie et la RTGFE.
225.	Charles	Ça a été construit pour que ça n'aille pas, en fait !
226.	Intervenant	Qu'est-ce qui, j'ai pas... ?
227.	Intervenante	Oui, entre le Top ?
228.	Pierre	Entre le top RC num et la RTGFE, c'est là qu'il faut laisser 15 jours ou trois semaines de plus. Ça ne décale pas après les jalons, enfin, ça touche pas aux jalons, laisser le temps de numérisations et là, il faut un léger décalage, chose qui va être très compliqué, hein, entre la///
229.	Architecte	Non mais, il faut faire livrer la tôlerie avant. /Pierre : voilà, voilà !/Le problème c'est que, le problème c'est que cette semaine avant le jalon, le problème c'est que tout le monde va la croquer, quoi ! Et le jour où la tôlerie serait en retard, ils vont te livrer la tôlerie au jalon et tu seras bien coincé, quoi !
230.	Pierre	Il faudrait une RTGFE DEVB /CTL : Dans deux semaines / et une RTGFE, j'allais dire, étanchéité mais peut-être qu'il y a d'autres...

Annexe 11 : Extrait retranscrit de la réunion entre Pierre, l'architecte et les CUET (Chef d'UET)

11	CUET Thomas	Juste, moi, j'ai du mal à suivre le fil de l'actualité entre ce qu'on avait vu la dernière fois dans la vidéo, et, puis, ce qu'on entame ici/ Intervenant : oui oui/. On se l'explique après ou il y a ?
12	Intervenante	Euh, alors, heu (<i>rit</i>).
13	Intervenant	Non, mais je comprends que tu aies du mal à suivre.
14	Intervenante	Oui, oui, oui ! On a, tu te souviens, on a, on avait avec vous quand on s'était vu, vous nous aviez dit, la première fois, hein, quand on avait discuté avec vous, nous nous aviez dit : « mais il faut faire venir l'Architecte, on ne peut pas parler à la place de l'Architecte ».
15	CUET Thomas	Mais c'était sur d'autres sujets, et c'était sur des sujets où le message de Pierre et de Thomas était de dire : « Eh bien, les Architectes au moment où ils déclenchent le top RO, ils n'ont pas le temps de tout voir, ils n'ont pas le temps de tout faire/ Intervenant : voilà/ et il y eu beaucoup de messages portés vers les Architectes et donc./
16	Intervenante	Voilà, donc quand [Prénom Architecte] est venu, nous avons ré-affiché la slide avec le point de vue de l'Architecte prêt à l'Architecte par l'étanchéité et [Prénom Architecte] / Architecte : et c'était pas ma faute en fait ! (<i>en blaguant</i>). / Et [prénom Architecte].
17	CUET Thomas	/Oui, oui et non, je ne sais pas mais la vidéo était intéressante, celle où on parlait de la ligne lécheur avec les 8/10 ^{ème} / Intervenant : 7 !/ Sept dixième, j'ai perdu un 10ème dans l'histoire... (<i>sourit</i>).
18	Intervenante	(<i>rit</i>) Et du coup, [prénom Architecte] nous a dit qu'il y avait effectivement ça, c'est-à-dire, qu'il y avait des KI décrantés, qu'il n'est pas possible de traiter et de valider par tous les métiers concernés. Mais il y avait aussi, et tu nous a dit, « on peut aussi dire que les zones de moulage sont particulièrement difficiles pour l'étanchéité, certes, mais pour l'Architecture aussi.
19	CUET Thomas	D'accord, c'est pour ça qu'on a changé de zone ? Ou de, ou de, on ne tire plus le même fil, quoi...
20	Intervenante	euh...
21	Intervenant	(<i>tourné vers Architecte</i>) je pense qu'on pourrait... » (<i>signifiant que l'on pourrait aussi laisser parler l'Architecte</i>).
22	Intervenante	Ouais.
23	CUET Thomas	(<i>se tourne vers Architecte</i>) En fait, tu as déjà vu la vidéo la petite vidéo ?
24	Intervenant	Je pense que Pierre pourrait expliquer.
25	Intervenante	Pierre.
26	CUET Thomas	La petite vidéo, là, où, le message portait vers...
27	Architecte	Oui oui. C'est vrai que moi, depuis que je suis venu, on avait parlé un peu de la ligne lécheur, mais on avait parlé surtout des moulages après.
28	Intervenante	Pierre, pourquoi tu as choisi ces moulages-là, pour illustrer ce qui suit du coup ?
29	Pierre	Ça, ça c'était le problème, moi, c'était pour illustrer le délai de numérisation entre le RC Num et la RTGFE. (<i>silence 4 secondes</i>) Et qu'on ne peut pas, parce que certaines personnes, pas forcément présentes ici, hein attention, ils pensent qu'à qu'on peut un moulage on peut le reproduire chaque, on n'est pas obligé de tout re-numériser à chaque jalon. Et là, la problématique c'est vraiment le retard que l'on a sur les RTGFE à l'étanchéité. Chose qu'on a un peu subie aussi avec le problème plan de forme/ ligne lécheur.
30	CUET Thomas	Donc, on n'est plus sur le même fil conducteur de la dernière fois quoi. Ça a un peu changé quand même. Et du coup, t'as dit que c'était Synchro, Consistency et TGA ou Completion ?
31	Pierre	Completion, TGA, c'est... des pouillèmes.
32	CUET	Parce qu'à un moment donné on est aussi sur de la convergence normale. Enfin pour moi c'est effectivement normal de refaire les num' / Pierre : il n'y a que de des bonnes raisons !/ des moulages ça fait partie des solutions.
33	Architecte	On a peut-être pas bien fini de pointer le problème c'est que autant il y en a que tu peux faire dans le timing parce que si c'est profilé, on a réussi avec difficulté mais, on a réussi,

		à peu près, à sortir les FI respectées par la DEVB pour que Pierre commence ses num'. Maintenant le problème c'est que tout ce qui est moulages, il a fallu que Pierre attende d'avoir les num' de la DICAP / CUET Thomas : on connaît bien le problème ça/. Bah c'est ça qu'on a voulu parler. Je crois qu'on n'a pas fini de présenter le sujet.
34	CUET Thomas	Tout à l'heure on va zoomer sur la difficulté du fait que les FI ne permettent pas de détailler les zones de moulage et que du coup dans notre processus il y a cette zone là, qui est la zone d'ombre, et du coup dans le planning, ça marche pas / Pierre : on va l'empiler et d'où l'importance que le plan de forme arrive en temps et en heure pour la mise à jour des FI/. D'accord. Mais le dernier coup le message c'était plutôt de dire : « on a le plan de forme qui a bougé un petit peu ça n'a pas été checké par l'Architecture, les conséquences n'ont pas été vues sur le B4, et du coup on se retrouve avec une grosse difficulté ».
35	Intervenante	Et du coup, Étienne est venu apporter son point de vue en disant que la FI pouvait pas être prête parce que lui-même, dans ses FI, ne peut pas anticiper ce que la DICAP / Pierre : on n'a pas les zones de moulage sur la FI).
36	CUET Thomas	Ouais, mais c'est plus de l'empilage de cotes, hein !
37	Pierre	Oui mais vraiment, ça tu ne l'as pas dans la FI.
38	CUET Thomas	Et, du coup, ce n'est pas très clair pour moi. Mais bon !
39	Intervenant	Si, si, si, il faut éclaircir ça !
40	Intervenante	Oui, il faut éclaircir !
41	CUET Thomas	Il faudrait reprendre la vidéo pour reprendre les termes, parce que c'était clair quand on avait exploité cette vidéo, dans la tête des gens qui étaient là, il y avait beaucoup de messages qui allait vers l'Architecture. Et du coup c'était pour ça qu'on voulait un moment donné, se remettre avec l'ensemble des acteurs pour comprendre.
42	Intervenant	Sur le dernier point, entre FI, la discussion que vous aviez tout de suite avec Pierre, à propos des FI, toi, tu dis : « c'est un problème de FI... » Juste là, juste avant...
43	CUET Thomas	Où ce que je dis c'est que pour numériser, il faut s'appuyer sur des fiches interface, avec un plan de forme, les deux doivent être mis à jour, et le fournisseur va numériser. Sauf que on sait très bien construire toutes les sections des profils et les zones de détails, où l'on vient faire des moulages des zones de moulage qui, elles, sont plus longues à numériser pour notre fournisseur et bien, on ne sait pas dessiner la fiche interface parce que ça découle de plein de détails, que seule la DEVB, la tôlerie est capable de fournir. Eux, ils partent en même temps que nous, la tôlerie/ Intervenante : Exactement !/ et donc, ils n'ont pas encore numérisé ce qu'on attend pour commencer. Donc, forcément, il se passe trois ou quatre semaines pour avoir ces zones//
44	Pierre	//C'est un peu le problème qu'on a eu sur le B4 / CUET Thomas : voilà/, avec un plan de forme analysé non OK.
45	CUET Thomas	En tout cas, ce n'est pas comme ça que j'avais perçu le message. / Intervenant : comment tu l'avais perçu ?/ Et, bien sûr, le fait qu'il y avait eu un loupé Architecture. Moi j'avais retenu ça.
46	Pierre	Je ne serai pas aussi catégorique.
47	CUET Thomas	(<i>petit rire</i>). Oui mais c'était plus catégorique à l'époque dans la vidéo / Pierre : j'ai besoin de mon PFD -(<i>petits rires</i>)/ et c'est pour ça que on ne voulait pas dire les choses sans débattre réellement.
48	Pierre	Ce n'est pas qu'un problème Architecture. / CUET Thomas : et puis il y avait Thomas qui rajoutait effectivement « au moment de TOP RO personnes regarde les num', on tope... » etc etc... c'était. / simplifié, simplifié, c'est un raccourci !...
49	Architecte	Une fois que tu te dis que tout le monde est sous pression et qu'on peut faire des ratés, je pense que quand tu as dit ça tu l'as juste fait de se soulever la question du planning tendu et le fait que parfois on manque de ressources et que la boîte se met en sur-contrainte en se disant « on va réussir » et puis à la fin, on finit par mettre des gens en rustine pour que ça marche. Mais si on en resterait là, il n'y a pas de problème structurel. C'est juste un problème d'ajuster les ressources et de faire fonctionner tout le monde dans ce sens-là, dans le planning. Ça je pense que ce n'est pas forcément le plus gros défi. Quand on parle des moulages, parce que là on a un vrai problème de de planning en fait parce que le planning est pas écrit pour que ça fonctionne. / CUET Thomas : Oui, ce problème-là on le connaît /après, sur la ligne de l'écheur, en effet je pense que, je ne me souviens pas exactement du déroulé pile des choses, mais en tout cas, je sais qu'en effet au moment

		où, je pense que ni moi, je pense que c'est vous qui l'avez plus vu, mais ni nous, ni la DICAP, ni les gens du design n'ont identifié le, le niveau de de de conséquences du truc et du coup on a laissé passer 3-4 semaines avant de reposer la question et de se dire, on va en en DDP5, de se dire « merde on est dans la merde ! » Et si on avait pris ces 3-4 semaines, on serait pas, avec les 3-4 semaines, on serait moins dans la merde.
50	Pierre	Mais il n'y avait pas de Num joint parce qu'on attendait justement la Num DEVB. /Intervenant : voilà, c'est ça !/ c'est aussi ça. /Intervenant : c'est ça/ Et là on était dans l'urgence parce que l'on était après Completion. Et les coulisses, là, en vertes, sont arrivées plus de 15 jours après la RTGFE, parce qu'on avait fait une séance, on s'était quand même organisé, pour faire une séance de Ki avec tout le monde.
51	CUET Thomas	Non mais, on a cette ligne design qui bouge là, qui descend de X 10 ^e , avec une pente, et du coup, je sais plus, c'est refait derrière par le plan de forme qui fait 2 mm à la fin dans la zone, et toi Pierre, tu disais mais c'est implicite que, du coup quand je descends de millimètre l'appui de mon truc, en dessous je dois descendre de 2 mm. Et ça l'Architecture, voilà, faute de temps, faute de connaissances, ne l'a pas vu. C'était un des débats qui étaient autour de ce sujet. Et c'est un truc, ce petit détail là, paf, nous a plombé le beaucoup de temps.
52	Pierre	Et comme, cette zone là, tu ne peux pas la mettre dans la FI, la DEVB a numérisé sans retour.
53	CUET Thomas	Sauf que on est en train de dire c'est un offset quoi. Pourquoi on ne l'a pas mise dans la FI, ça ? C'est intéressant ça. /Intervenant : Ah voilà / (silence 4 secondes) A mon avis, ça, c'est, à un moment donné on veut un entrefer / Architecte : moi là-dessus...//
54	Intervenant	//juste un mot, je pense que Pierre n'était pas d'accord avec l'idée que c'est un offset./ CUET Thomas : et du coup//
55	Pierre	//Non, c'est pas un offset. Parce que tu as une carte, une carte design sur l'extérieur / CUET Thomas : et là, tu as un jeu fonctionnel/ et tu as une forme bien ce bien spécifique, en tous cas, c'est lié à la faisabilité DEVB. / CUET Thomas : que tu n'aie pas le rayon (inaudible) mais toi, t'as un jeu fonctionnel/ oui mais on était après le Completion.
56	Architecte	Moi, mon opinion sur le sujet-là, c'est que clairement que si c'était un truc qu'on avait fait au Consistency, on l'aurait vu entre Consistency et Completion. /Intervenante : c'est ça !/ Maintenant / CUET Thomas : et du coup/ quand tu le vois trop tard, ben.. tu tapes dans l'urgence, ça c'est toujours pareil, enfin. Là, là, là, on déroule un truc qui est malheureusement dans les gènes de Renault c'est que jusqu'au dernier moment, on se dit qu'on peut modifier des trucs, tant que c'est pas topé.
57	Intervenante	Mais, ce que tu dis Étienne, c'est que ce problème-là particulier, s'il avait été attrapé en Consistency, il aurait pu être vu.
58	Architecte	L'histoire des quelques dixième de millimètres, là /Intervenante : des 5/10 ^e , je pense que oui.
59	Intervenant	Pierre ?/Architecte : oui, parce que l'on aurait fait un check up total/
60	Pierre	le plan de forme est tombé après le Consistency, c'était le plan de forme 100 % (inaudible)
61	Architecte	Oui, mais, oui, mais il y a encore le (inaudible)// Pierre : 5/100 ^e , mais remonte/ y a pas eu de maquette num' qui a été fait autour de ça. Clairement nous, on peut mettre des choses dans la FI, mais la FI du moulage du B4, il est (silence 2 secondes) enfin, ouais, non alors, /CUET Thomas : ouais, elle s'arrête avant/ Voilà on n'a pas tout dans la FI. Là, tu vois le truc, c'est que c'est une interface entre porte avant et porte arrière, donc tu vas modifier, tu vas rajouter une, tu vas remonter ton truc de 2 mm, tu vas pas voir que tu es plus près de la porte avant. Parce que ça c'est pas une zone que, tu ne fais débattre et tu fais pas ta FI du moulage de B4 dans la même FI que ta FI de lécheur avant, et surtout dans ta FI de lécheur avant, tu n'as pas la num', donc, tu n'as pas le bout qui va bien avec ... le serti de forme, quoi.
62	CUET Thomas	De ton point de vue, parce que ça fait partie du débat de la dernière fois, est- ce que c'est quelque chose qui est vraiment spécifique et du coup, c'est vraiment l'affaire de l'étanchéité, qui doit se méfier de ces conséquences-là ou est ce que ça fait bien partie des conséquences que l'Architecte doit aussi connaître et vérifier ?
63	Architecte	Pour moi ça fait vraiment partie des conséquences que l'Architecte doit vérifier / Pierre : mais chez nous aussi, pour moi c'est les deux/ C'était un peu le débat aussi quoi./ Pierre : pour moi c'est les deux/ Intervenante : hm/ les deux oui... Quand ça fonctionne bien, mais je pense que vous êtes, enfin moi de ce que j'ai vu sur le projet, vous êtes le métier

		qui avait le plus checké vos pièces avant de lancer/ Pierre : (<i>sourit satisfait</i>). Non mais c'est vrai, hein ! Sans forcément faire une confiance aveugle à l'Architecte pour pouvoir lui dire après vous avez même pas regardé, quoi, tu vois ? Et donc des ratés, sur les pièces étanchéité, il y en a mais y en a moins qu'aux habillages par exemple. Après, on a toujours tout reprogrammé l'ensemble. Mais je trouve que...
64	CUET Thomas	Du coup on est bien sûr un loupé Architecte / Intervenante : du coup, la responsabilité est partagée, quoi/ Architecte parle sur CUET /Intervenant : (<i>régulation</i>) attendez, pas les deux en même temps.
65	Architecte	Pour moi, ce sujet là, c'est clairement un sujet qu'on doit voir en D-lot, et que le fait qu'on ait fait ce truc-là hors D-lot fait qu'il y a des ratés. Et tant qu'on se dira pas que en dehors, enfin, on n'arrête de bouger des trucs quand il est plus temps, ben, aura toujours des problèmes comme ça. Alors, après quand c'est des problèmes de fabricali enfin, de si on a des problèmes de faisabilité, ben, forcément, t'es quand même obligé de prendre avant RO, et du coup quand on prendra des problèmes comme ça, eh ben...
66	Intervenant	Thomas ? Vas-y.
67	CUET Thomas	Oui je je ne sais plus ce que je voulais, et oui, qu'on est bien sûr un sujet un peu pointu, un peu complexe. Nous, on n'a pas anticipé les conséquences, on n'a pas vu tout de suite au premier coup d'oeil les conséquences ou on n'a pas assez échangé, parce que c'était peut-être une conséquence implicite pour Pierre, et du coup il y a cet échange qui n'a pas eu lieu et...
68	Architecte	En toute honnêteté/ Pierre : il y avait des RO à toper/, Pierre, ce truc-là, ce truc-là, quand on l'a lancé, tu ne l'avais pas vu plus que nous, quoi / Pierre : c'est quand on a checké/ après, tu l'as vu et t'as fait/ Pierre : ouais, ouais, c'est quand on a vu les num' / c'est toi qui me l'a dit/ Pierre : oui, oui, oui, oui, quand on a vu les num'/ mais on l'a pas vu au moment de lancer.
69	Pierre	Mais, la première raison c'est déjà le plan de forme qui a mis des semaines et des semaines à revenir à zéro / CUET Thomas : oui d'accord/ parce que si eux ils avaient agi beaucoup plus vite, on n'aurait pas été peut-être pas été dans cette situation là au final, parce que l'on aurait vu les choses dans une D-Lot normale.
70	Intervenant	Alors hier, si on peut relier avec ce que vous avez fait hier avec Pierre, vous étiez sur une modification des timings. / Intervenante : (<i>affiche la diapo sur l'écran de projection</i> / Celle-là. Est-ce qu'on peut discuter de ce projet lors de cette idée-là pour que ...

Annexe 12 : Extrait retranscrit du sixième comité local de l'intervention (prises de parole du technicien, du directeur et du représentant syndical)

142.	Pierre	Moi, sur la question précise : si le CNAM nous a aidés. Moi, l'expérimentation du CNAM nous a aidés. Parce qu'on était dans une phase, là... l'équipe développement, dans une phase d'industrialisation. Et le fait de dire « on arrive, on a un problème V3P sur les num' », où actuellement on n'a plus de développement mais de l'industrialisation, je suis pas sûr qu'une unité avec deux LI et trois chargés d'affaire aurait pesé à remonter les problèmes au niveau de la hiérarchie pour dire « on modifie V3P ». Et vous, vous étiez là, vous avez insisté, vous êtes pénibles [<i>rire</i>]. Mais moi, je pense que là, alors, le sujet serait revenu plus tard puisque là, on va redémarrer des phases de développement, de numérisation, là, le sujet serait revenu plus tard et aurait été relancé. Mais là, pendant l'année et demie, si vous aviez pas été là, je pense que le sujet n'aurait pas bougé.
143.	Dir DEV	Juste pour conclure et puis après, je vous donne la parole si vous voulez pour aborder un autre sujet, mais je pense que c'est bien le principe de l'expérimentation, c'est bien d'expérimenter, c'est-à-dire d'aller voir... de prendre une approche nouvelle et de regarder autrement. Donc quelque part à la fois c'est un peu normal que ça soit plus difficile, mais aussi, ça apporte quelque chose et c'est ça qu'il faut que nous on intègre ensuite dans nos pratiques et nos modes de fonctionnement. C'est ça l'objectif, donc c'est bien de définir un processus. Donc là maintenant, oui, c'est peut-être un peu long, on aurait peut-être pu faire un peu plus vite, mais ça bon, ça c'est un autre sujet. L'idée c'est bien celle-là, l'idée c'est de tirer... de tirer les enseignements pour intégrer ensuite dans nos propres modes de fonctionnement comme le fait [Prénom Chef de service], par exemple au niveau du service on met un dispositif de veille ou d'écoute qui permette de remonter les problèmes et ensuite il faut définir la méthode qui permet de sortir du cadre quand c'est nécessaire. Ou de dire « bah non finalement y a qu'à appliquer le processus et ça marche parce que y a... là on a un problème où le processus est en cause, mais pour un problème comme ça y en a peut-être une dizaine d'autres où il suffit d'appliquer les règles pour que ça fonctionne ». Donc c'est cet équilibre là qu'il faut aussi trouver parce que... Mais je pense que d'un autre côté c'est aussi la... un peu la faiblesse un peu structurelle de Renault, c'est justement de pas trop respecter les processus, donc, je pense qu'il faut qu'on trouve bien cet équilibre en disant « il faut les... des règles, il faut des modes de synchronisation des acteurs », finalement c'est un peu ça, quand je dis les règles, c'est il faut synchroniser le travail finalement, et puis quand ça marche pas, il faut qu'on comprenne et puis peut-être qu'il faut changer le dispositif de synchronisation dans certains cas, c'est exactement ce qu'on a vu ici. Heureusement, y a... c'est cet équilibre, c'est pas évident, mais je pense que l'intérêt de l'expérimentation c'est bien d'apporter des approches nouvelles qui permettent de faire mieux fonctionner le système et que les différents acteurs se retrouvent mieux dans un fonctionnement plus équilibré et plus efficace. C'est un équilibre qui est pas évident, hein !
144.	Intervenant	Alors, j'ai trois demandes de parole, Christian Delcroix côté syndical... j'ai oublié ton prénom.
145.	OS Jean-Louis	Jean-Louis.
146.	Intervenant	Jean-Louis.
147.	(...)	(...)
148.	(...)	(...)
149.	(...)	(...)
150.	(...)	(...)
151.	Intervenant	Jean-Louis, Grégoire côté organisations syndicales.
152.	OS Jean-Louis	J'ai... Par rapport au reportage, j'ai une question et plein d'interrogations, également. Dans le reportage, les acteurs ont dit que pour... le plan de forme était énoncé trois mois à l'avance. J'essaie de comprendre qu'est-ce qui a failli, pourquoi pendant ces trois mois on n'a rien fait et qu'il fallait attendre le RTGFE pour dire que on met la pression, ça c'est une première question. Deuxième question également qui m'interpelle, dans le reportage, les acteurs disent « bon, bah, mon joint s'adaptera et puis on laisse passer ». Qu'est-ce qui vous a motivé aujourd'hui de dire « on arrête, on traque le problème et on

		y va ». Et quand on s'est dit autour de la table, j'ai entendu également, avec la discussion et tous les acteurs autour de la table, ça fonctionnait, on reconverge vers des solutions, mais sinon on aurait trouvé ce problème en usine, l'opération pompier également, bien entendu. Mais, qu'est-ce qui a failli ? C'est ça que je veux savoir. Pourquoi un problème un problème, trois mois avant, on a compris et quels sont les acteurs ? Je rejoins un peu ce que disait monsieur [inaudible], si on arrive à traiter, ça veut dire que entre nous on pouvait pas mettre tous les acteurs autour de la table. J'ai entendu également l'architecte qui était censé reprendre un peu de hauteur et d'essayer de s'exprimer pour pouvoir apporter sa contribution. Qu'est-ce qui n'a pas marché ? Je... j'ai du mal à... à dire pendant trois mois, pourquoi on a attendu et pourquoi au deadline on a dit « on met les bouchées doubles ». La part du CNAM, je pense que, a contribué quand-même pour mettre des acteurs, et j'ai entendu également que le CNAM était obligé de pousser tous les chefs d'UET à se mettre autour de la table pour pouvoir discuter le problème, mais bon.
153.	Intervenant	Je ne sais pas si Grégoire était sur le même registre, j'imagine que non. Vous voulez répondre à cette question infernale ? Elle est... elle est difficile cette question, telle que j'ai vu l'histoire, elle est pas facile. Mais on n'est pas là pour poser des questions faciles.
154.	Pierre	Trois mois, il s'est pas passé, il s'est pas rien passé en trois mois. Y a eu des réunions, y a eu plein de choses et le plan de forme pour 5/10èmes, faut le convaincre ! 5/10èmes, c'est rien ! Mais là, dans ce cas-là c'était... Y a fallu même venir avec des pièces pour expliquer qu'on savait pas le faire. Mais pendant les trois mois, y a eu énormément de travail, et ça a fini par une décision. Et à l'époque on a même dit c'est l'étanchéité qui fait modifier le plan de forme. Hein ? Un peu fier de moi, pour une fois ! [rires]
155.	Archi	Moi, juste, ouais enfin je peux réexpliquer rapidement ce que j'avais expliqué tout à l'heure. En fait, ce qu'il s'est passé c'est que au moment du TGA en fait on était enfin y avait ce problème-là qui avait été remonté côté étanchéité, on parle de 0.5 millimètres sur un lécheur qui s'adapte pas à 0.5 millimètres donc en gros c'est un problème qu'on a détecté à ce moment-là et qui nous aurait claqué dans les doigts pendant le démarrage parce qu'on aurait eu un problème de déplaquage de 0.5 millimètres ce qui fait rien mais on n'aurait pas su rattraper avec les lécheurs chrome qu'on avait quoi. Parce que, même si on avait décidé de prendre un lécheur qui est normalement extrudé, donc vraiment tout droit et de lui dire « tu » ... enfin et de se dire « on était sur cette DT là » et on passe à un lécheur qui est, en fait, mis en forme, bah on savait pas mettre en forme un lécheur pour 0.5 millimètres. Donc on était vraiment entre deux eaux. Et, en fait, quelque part, on a vraiment sauvé... enfin on a sauvé un truc qu'on aurait pas du tout su résoudre pendant le démarrage, enfin sauf, je sais pas comment on s'en serait sorti, mais travailler sur 0.5 millimètres au TGA c'est être déjà dans une finesse, enfin, qui est, je dirais presque remarquable parce que à ce moment-là on est en train de travailler des problèmes souvent au-dessus du millimètre et quand on part en TGA on travaille sur des problèmes qui nous embêtent à deux-trois millimètres et régler ces problèmes là à ce moment-là quoi. Et donc là ce problème qui était à 0.5, bah il est allé de DDP5 qui est une réunion au niveau 1 entre les acteurs design, les acteurs ingénierie et prestation. Il est allé de DDP5 en DDP5 en disant « bah 0.5 millimètres, on le traitera la prochaine fois parce que on a là un problème de trois, quatre, cinq millimètres, dix millimètres, à régler à ce moment-là quoi ». Donc c'est pour ça en fait qu'on a repoussé le tas de sable sur un truc qui nous paraissait, on va dire, anecdotique à ce moment-là et je pense qu'il y avait peut-être que l'étanchéité qui avait mesuré, enfin, la gravité du truc et qu'il fallait le traiter à ce moment-là, sauf que même l'étanchéité elle avait des problèmes de plusieurs millimètres à traiter au même moment. Donc forcément dans son tas de sable aussi. On l'a... on l'a retrouvé trop tard et enfin, quelque part on l'a traité au panneau au bon moment parce que c'était dans le tas de sable des choses à traiter au TGA, on l'a traité au moment du TGA, c'est-à-dire les quelques semaines qui sont autour de ce jalon-là. Et, enfin, il peut nous arriver de prendre des choses un petit peu trop tard et de se dire qu'on va les rattraper, et ça, ça fait partie de l'histoire, ce qui s'est, quelque part, ça aurait été un non évènement si on avait vu aussi le problème de débattement qu'il y avait avec et qu'on l'avait traité. On en parlerait pas aujourd'hui, quoi.
156.	Intervenante	Moi je y a un petit détail qui me revient aussi en tête par rapport à ce que tu dis, comment ce problème-là, comment vous l'avez attrapé <i>et caetera</i> . On a, de souvenir, Pierre tu m'avais dit « viens on va filmer le B5 ». J'avais fait des observations avec Standard Profil et y avait un problème autour du lécheur, le B5, ça se discutait, c'était

		compliqué. Et tu m'as dit « si, si, tiens la prochaine fois avec Hutchinson, on va filmer ». Donc on arrive dans la réunion et... donc moi j'attends, on prévient les personnes dans la salle et moi j'attends et je leur dis « bon bah je suis là pour le B5, vous me prévenez quand vous y êtes ». Donc le... j'avais enclenché parce qu'on avait dit avec le PFE « c'est bon, là, on va parler du B5 », et à deux, trois reprises en fait ils disent « bon bah ok le B5 » et ils sont revenus constamment sur ce problème du B4 qui à ce moment-là était devenu un problème parce que pour le TGA t'étais en retard. Et du coup, en regardant les traces avec Pierre, on s'est dit « bon on travaille sur le B4 ou sur le B5, c'est quoi la priorité maintenant ? ». Et on avait pris la décision de travailler sur le B4 à ce moment donné parce que il avait supplanté, le problème a supplanté à vos problèmes quoi... Et Grégoire.
157.	OS Grégoire	Oui, alors le sujet pour moi il est pas tant sur, si j'ai bien compris le sens de la démarche,... c'est pas tant la résolution du problème. Là c'est effectivement on peut le trouver trop long, il est certainement contre le, pas du tout naturel chez Renault, donc, je pense que si le CNAM n'avait pas été présent, la solution aurait peut-être pas encore été trouvée, y aurait peut-être, on serait peut-être parti sur autre chose complètement différent. Mais je pense que, c'est vraiment la question, c'est la question de l'émergence du problème, c'est que, comment l'entreprise est en mesure de créer les conditions d'émergence de ce genre de... de difficultés. Et ce genre de difficultés c'est pas celles que peuvent... vous pouvez rencontrer à votre niveau, je pense que pour 5/10e, vous n'aurez jamais vu de comité de direction, mais y a plein de difficultés comme ça / Autre locuteur : [inaudible]/ Peut-être ? avec les bonnes lunettes [rire]. Mais les salariés rencontrent plein de difficultés dans la définition de leur le travail au quotidien et entre guillemets l'entreprise est assise sur un tapis d'or du fait que ces problèmes-là sont pas réglés, dans le sens où, voilà ça faciliterait la vie de tout un chacun. La question c'est donc les conditions de l'émergence de ces... sujets et comment, quand, qu'est-ce qui les rend éligibles à un traitement entre guillemets un peu particulier, dans le sens où on les rentrerait dans un processus qu'on doit appliquer et dans lequel on lâcherait pas le morceau tant que le problème n'est pas... réglé quoi. Je pense que c'est... enfin il me semble que c'est la question d'aujourd'hui, en fait Et comment la chose devient idéalement naturelle pour l'entreprise. Faut pas... effectivement faut sortir du schéma et il faut engager de la ressource, de la ressource fort pour que les choses avancent. Je pense que ça fait longtemps que c'est la question du jour.
158.	Intervenant	Est-ce que... Je voyais [prénom nom DRH France] hocher beaucoup la tête mais je sais pas si ça veut dire qu'il veut prendre la parole...
159.	DRH France	Je suis assez d'accord et ça, je suis pas sûr que ce soit la question que du jour, c'est la question qui me semble qui a été clarifiée particulièrement aujourd'hui et que c'est le sujet des prochaines semaines parce que la réponse je pense qu'elle est à construire dans ce contexte-là, enfin dans cette organisation-là. C'est l'objet même de l'expérimentation maintenant. C'est... donc y a des solutions qui ont été trouvées dans un périmètre comme Flins, qui sont pas transposables à la nature du problème telle qu'elle est exposée ici mais faut trouver la solution ici, adaptée à la façon dont le problème arrive. / Intervenant : Est-ce que... / Moi c'est la première fois dans cette enceinte-là que je vois la question posée aussi clairement. Et c'est en ça aussi que je trouve qu'on franchit une étape supplémentaire dans... l'expérimentation en cours. Et que là ça semble faire, pas débat, que c'est ça le sujet. Comment on rend naturel ce qui l'a pas été jusqu'à présent.
160.	Intervenant	Alors vérifions ça, est-ce que ça fait débat ou est-ce que ça fait plutôt consensus cette idée-là qui est en train d'émerger, c'est aussi... on avait commencé d'en parler avec [Prénom et nom Dir. De-V], avec [Prénom et nom Dir. De-VB] la dernière fois, pas dans ces termes-là, c'est beaucoup plus net aujourd'hui, mais autour de l'idée que il fallait peut-être qu'on... ça avait beaucoup gambergé sur comment, qu'est-ce qui caractérise le dispositif, comment on peut penser un peu... l'organiser et on avait... dans la discussion avait émergé l'idée est-ce que, est-ce qu'il faudrait pas qu'on ait un correspondant par sujet, c'est-à-dire quand y a un sujet qui commence à sortir de, à tenir comme un sujet problématique, est-ce qu'il faudrait pas nommer quelqu'un qui... bon, voilà on avait commencé de gamberger autour de ça. Je pense c'était prématuré de chercher la bonne solution, mais en tout cas je rejoins aussi l'idée que c'est la première fois qu'on pose au centre, comme objet commun de tout le monde, comment on fait... comment on fait avec ça ? C'est-à-dire comment on soulève les sujets, comment on les suit, comment on les travaille ?

161.	DRH France	Dans le début de solution que tu évoques, c'est comment je nomme, enfin c'est quoi un correspondant par sujet, mais ce que j'ai compris de l'intervention de Monsieur [Nom OS Grégoire] c'est « mais qui élit le sujet pour qu'on lui désigne un correspondant ? ». C'est-à-dire, comment se décide, à partir de quel moment un sujet est un sujet qui nécessite un correspondant ?
162.	Intervenant	Mais, je suis d'accord, hein ! C'est simplement pour faire
163.	DRH France	Éviter que ce soit trop haut dans l'organisation que ça se décide et c'est... je sais plus qui a évoqué ça tout à l'heure, bah c'est toi qui disais « il faut pas que ce soit trop loin de là où le problème se pose ».
164.	Intervenant	Faut que ça parte vraiment d'en bas. On est d'accord, mais c'était juste une façon de dire que cette question qu'on aborde ici, elle a commencé d'être prise par notre groupe quand on en a parlé ensemble. [Prénom nom intervenant 2] et peut-être y avait d'autres... j'ai peut-être oublié quelqu'un.
165.	Intervenant2	Moi, je voulais insister sur ce qui a été dit tout à l'heure. Je crois que c'est Pierre hein, je crois pas me tromper hein, / Intervenant : C'est Pierre, oui / il a dit de manière extrêmement claire « le CNAM nous a aidés à peser sur le système ». / Autre locuteur : Oui c'est vrai / Bon, et nous on est là pour ça. C'est notre rôle. Pas pour le plaisir parce qu'on a autre chose à faire quand-même, mais essayer de peser sur le système pour dire qu'après le système il peut fonctionner sans nous. Donc ça veut dire que pour qu'il fonctionne sans nous, pour que vous continuiez à peser, il faut trouver une méthode. Et j'ai noté que... je crois que c'est monsieur [nom Dir. DE-V] qui a dit ça, j'ai pris note parce que j'ai trouvé que c'était précis, et ça m'a bien plu, donc vous avez dit « il faut trouver une méthode qui permet de décider de sortir du cadre ». Une méthode qui permet de décider. Moi j'aime bien les méthodes qui permettent de décider, pas simplement de parler quoi. Parler c'est bien. Ils ont beaucoup parlé, ils ont beaucoup travaillé aussi, mais à un moment donné je pense qu'on a eu là, ce que disait aussi [prénom nom DRH France], une méthode qui permet de décider de sortir du cadre. C'est pas rien ça. Donc si on arrive à trouver, au-delà de la question de... d'un correspondant par sujet, ça c'est une des dimensions du problème, mais la méthode d'organisation qui permet de décider de sortir du cadre. Si on arrive à expérimenter maintenant, là on a fait une phase d'expérimentation importante, on arrive à un carrefour quoi. Mais maintenant si on peut expérimenter ça la méthode qui permet de décider de sortir du cadre, là je pense qu'on aura fait un pas en avant.
166.	DRH France	Et applicable ailleurs que dans l'étanchéité parce que comme le disait monsieur [nom Dir. DE-VB], ça se pose en plein d'endroits [brouhaha].
167.	Dir DeV	On va pas se restreindre à l'étanchéité, je pense que ce qu'il faut maintenant, effectivement, on va... faut qu'on regarde comment on va gérer la suite des événements parce qu'effectivement si on considère qu'on est suffisamment mûrs maintenant on peut commencer à réfléchir à la méthode et ensuite expérimenter la méthode et ensuite la généraliser. C'est bien ça la logique. Donc je pense qu'il faut qu'on laisse aussi... moi je pense qu'il faut que les acteurs de terrain se... fassent finalement un... qu'ils réfléchissent à partir de ce qu'ils ont vécu pour faire des propositions sur la manière de travailler, la manière de faire émerger les bons sujets parce que pour moi le vrai... le vrai débat c'est comment on fait émerger les bons sujets. Ça veut dire qu'il faut... d'abord il faut du temps. Il faut passer du temps pour faire émerger les bons sujets et ensuite il faut un peu de méthode, un peu d'outils, un peu d'approches, qui soient pas forcément des approches classiques qu'on a dans les réunions d'UET ou dans les réunions de service. Moi je suis ouvert à ça. Je pense qu'il faut qu'on se donne le temps à la fois de... de trouver des idées, de les expérimenter dans le même cadre que celui-là. Et puis ensuite le principe de base c'est qu'il faut consacrer du temps et de l'énergie à faire améliorer, à améliorer le mode de fonctionnement. Donc ça c'est le principe de base donc à partir du moment où on a mis ce principe là sur la table et qu'on continue et qu'on prolonge l'expérimentation, pour moi on a bien les ingrédients pour aller plus loin. Et je pense que c'est bien [prénom Dir. DE-VB] et... on est bien en phase avec ça. Donc maintenant il faut qu'on définisse sur comment on fait et qu'on continue à travailler dans cette direction-là.
168.	Dir DE-VB	Juste un mot, effectivement, je pense que le travail du CNAM est important là-dessus, il est pas incontournable objectivement sur tous les autres chantiers, je vais pas vous demander de participer à tous les chantiers que l'on traite par ailleurs. Donc sur tous les

		autres chantiers qui sont du même acabit, genre problèmes d'interface ou problèmes de... ou des problèmes de performance... de presque blocage de jalons de voiture et où on s'aperçoit que finalement des causes racines c'est... des jeux d'acteurs, des interfaces qui sont pas complètement décrites, des rôles qui sont pas forcément très précis. La méthodo', hormis le, là on n'y va pas avec la caméra, mais c'est toujours avec des acteurs qui sortent un petit peu de leur cadre travail classique et vont un peu prendre un peu de hauteur pour regarder un peu le problème... se poser au milieu du jeu, en observateur et sortir un petit peu soit les bonnes pratiques, soit les principaux défauts et identifier les causes racines. Donc ça c'est déjà... on sait déjà l'organiser, en termes de méthodologie je pense qu'il y a pas forcément énormément de choses à inventer de ce point de vue-là quoi. Y a l'exemple de cette expérimentation là et ce qu'on fait pas ailleurs quoi.
169.	Intervenant	Donc, là, on est en train de décider le programme pour les 3 mois qui viennent, quoi, grosso modo. Faut qu'on stabilise... j'imagine en faisant un petit retour sur les expériences qu'on a eues sur les cinq sujets, comment est-ce qu'ils ont émergé, comment on les a récoltés, quelles méthodes on a mis en place pour contraindre le système à sortir un peu du système ? Faut qu'on fasse un petit boulot de... un petit bilan méthodologique, si on peut appeler ça comme ça.
170.	(...)	(...)
171.	(...)	(...)
172.	(...)	(...)
173.	(...)	(...)
174.	CUET Amont	Ce que... enfin à mon sens les sujets que je connais là, ils ont un point commun c'est que des situations qui sont mal vécues par les collaborateurs de terrain. Quand on a un problème qualité ou un problème de coût, on ouvre des LUP, on a des KI, on capitalise. On a des processus de capitalisation où y a un porteur du problème qui vient et qui explique et on dit « bon tiens, faut capitaliser comme ça ». Et on le fait tous les mois, toutes les semaines au niveau service, tous les mois au niveau direction. La difficulté c'est quand un collaborateur a mal mais il ne dit plus qu'il a mal. Parce qu'il est habitué finalement à faire des modif ^e du B4 et si Pierre depuis 20 ans fait l'étanchéité et est trop habitué à faire des modif ^e de B4, à un moment donné il dit plus qu'il a mal. Et, finalement, il s'autocensure. Et là, on a un problème d'émergence parce que on va pas inventer quelqu'un qui va aller chercher l'émergence. Il faut que l'émergence elle vienne du terrain, donc il faut simplement que les gens à un moment donné sachent qu'est-ce qui est 90% de processus à respecter de rigueur, qu'est-ce qui est 10% de flexibilité. Et donc, qu'est-ce qui est normal et qu'est-ce qui est pas normal. Et, à un moment donné, ce qui n'est pas normal, parce et c'est mal vécu, il faut que ça remonte. Donc, la personne doit s'exprimer. Pour s'exprimer il faut qu'elle sache ce qui est normal et pas normal. Et au bout de 20 ans dans le même métier, je pense qu'à un moment donné, on peut perdre, c'est pas du tout une accusation, mais on peut perdre cette sensibilité-là, ou ces 90-10. On est dans 90 de pompier et 10% de rigueur. Et là, du coup, on ne voit plus ce qu'il faut capitaliser, ce qu'il faut faire remonter. C'est un risque. C'est un risque. Mais l'émergence elle doit venir naturellement et après on peut... on peut expliquer aux gens ce qu'on attend de leur émergence quoi. C'est quelque chose qui est mal vécu, un arbitrage qui est mal vécu, un dysfonctionnement qui est mal vécu parce que on a l'impression d'avoir fait un mauvais boulot. Il doit l'exprimer et il entrera dans un processus de capit ^e qui existe et qui fonctionne bien.
175.	Intervenant	Au passage... Nos méthodes de travail, enfin notre approche elle est beaucoup sur cette question, c'est un peu notre spécialité de repérer les endroits où les sujets sont enterrés.../ Dir DE-V : Ça, il faut nous apprendre à le faire aussi !/ disons que c'est peut-être là-dessus qu'il faut qu'on travaille. [Prénom et nom Dir. De-VB].
176.	Dir De-VB	Oui, je voulais dire finalement, quand j'observe ce genre de... ce genre de chantiers, moi ce qui me frappe, c'est la récurrence comme critère d'émergence. C'est, effectivement, si on est habitué à modifier des joints B4 depuis 20 ans, je pense pas que Pierre fasse que ça de sa journée mais... mais y a un facteur dans ce cas-là, dans le cas de l'étanchéité parce que c'est [inaudible] d'un sujet qui est un petit peu ancien, ce qui est clair, c'est la récurrence. C'est que ça se produit à peu près sur tous les projets depuis pas mal de temps, donc le signal n'est plus faible. Après, dans d'autres... dans d'autres cas c'est l'impact sur la performance. Et sur, évidemment, sur la... sur la qualité de vie au travail mais des gens qui sont au milieu de tout ça. Donc, y a au moins trois critères qui

		permettent quand-même d'identifier. Tous les chantiers que j'ai par ailleurs relèvent de ces trois critères.
177.	Dir DE-V	<p>Je crois que le point que tu évoquais est bon, c'est aussi prendre sous l'angle de la difficulté et du vécu des gens. Et l'un des points en particulier auquel il faut être très vigilant, moi j'essaye de le faire à mon niveau, c'est les conflits d'objectifs. Parce que là on parle beaucoup de fonctionnement. Donc le fonctionnement transversal, je pense que c'est un des sujets qu'on a beaucoup développés ici. J'ai bien noté que dans... un moment donné dans les... dans les verbatim, je sais plus si c'est la séance d'avant, la première, y avait aussi, bah on nous donne des objectifs qu'on sait pas atteindre donc on prend l'échappatoire et ça aussi, ça génère, je pense, pour les gens des... des souffrances réelles parce que elles ont envie de bien faire. Comme tu le disais c'est pas un problème technique c'est : comment je résous une équation et si l'équation est impossible, ça aussi faut qu'on soit vigilant par rapport à ça. Donc c'est pas simplement, là, on a beaucoup travaillé sur des problèmes d'organisation à l'intérieur d'une équipe transversale, ça c'est très bien. C'est une des sources, donc ça il faut les détecter avec un certain dispositif et effectivement c'est le vécu des collaborateurs. Je pense que la bonne... la bonne clé parce que c'est pas la difficulté du sujet hein. Un sujet technique difficile, on a tous les jours et à la limite les gens le vivent pas mal. Je pense que quand ils sont sur des task forces, on a encore fait des task forces l'autre jour pour trouver des solutions à un problème compliqué, finalement, les gens c'était pas un problème. On les a mis tous ensemble, ils ont travaillé ensemble. Et je suis persuadé que les gens, au contraire, l'ont bien vécu parce que finalement, ils ont réussi à trouver des solutions à un problème qui plantait une voiture. Je pense que les gens l'ont pas mal vécu je suis sûr que c'est, si vous faites l'analyse de ce sujet-là, c'est pas un problème. Mais ça c'est un problème qui était plus difficile encore techniquement que celui-là et qu'on a dû traiter en trois jours. Mais... c'est bien le critère, je pense le vécu des gens c'est important et je pense qu'il faut aussi réfléchir à la manière dont on donne des objectifs et aux conflits d'objectifs, ça c'est un des autres sujets extrêmement importants.</p>

Tableaux

Tableau 1 : Effectif du personnel, des dessinateurs et des collaborateurs (1906-1939)

Année	Personnel Total	Dessinateurs	%D/PT	Collaborateurs	%C/PT
1906	1660	18	1,1%	48	2,9%
1914	4970	30	0,6%	200	4,0%
1932	22000	344	1,6%	2476	11,3%
1936	36981	451	1,2%	8134	22,0%
1939	38403	324	0,8%	6103	15,9%

(Poitou, 1988, pp. 70-79)

Tableau 2 : Effectifs de la Direction des Études et Recherches (DER) (1949 et 1962)

Année	Effectifs
1949	350
1955	600
1960	1280
1962	1333

(Loubet, 1998, p. 181)

Tableau 3 : Effectifs de la Direction des Études et Recherches (DER) (1964 - 1982)

Année	Effectifs
1964	1234
1969	1917
1978	3362
1982	3847

(Poitou, 1988, p. 175; p. 183)

Tableau 4 : Répartition des effectifs de la DRD / DRDA par catégories professionnelles

	1979	%cat.	1980	% cat.	1981	% cat.	1982	% cat.	1983	% cat.	1984	% cat.
I&C	523	15%	535	15%	578	16%	592	16%	637	17%	656	17%
M	1922	56%	1927	56%	2078	56%	2157	57%	2204	57%	2234	57%
H	1000	29%	1008	29%	1047	28%	1009	27%	1015	26%	1017	26%
Total	3444	100%	3470	100%	3703	100%	3758	100%	3856	100%	3907	100%

I&C : Ingénieur et Cadres

M : mensuels, puis Employés, Techniciens, Agents de Maîtrise

H : Horaires, puis Agent de production

(Poitou, 1988, p. 194)

Listes des notes de fin de document

¹ L'équipe de recherche initiale, dédiée à l'expérimentation Renault, était composée de : Yves Clot, Katia Kostulski, Livia Scheller, Jean-Yves Bonnefond, Cornelia Butaroiu.

² Extrait de la Convention de recherche qui lie l'entreprise Renault au Centre de recherche sur le travail et le développement (CRTD) du CNAM.

³ Un autre résultat notable de cette intervention menée à l'usine, a été la réalisation d'une thèse de doctorat, soutenue par Jean-Yves Bonnefond (Bonnefond, 2016) et qui porte précisément sur la conception du dispositif DQT (Dialogue sur la qualité du travail) à l'usine Renault de Flins.

⁴ Pour pouvoir conduire la suite de l'expérimentation sociale à l'ingénierie, l'équipe de recherche en clinique de l'activité, dédiée à l'expérimentation, s'est étoffée par l'association à cette intervention de M. Bernard Prot, Maître de Conférences au CNAM et nous-mêmes - au moyen d'une Convention industrielle de formation par la recherche (CIFRE).

⁵ Nous présentons ici la synthèse d'une étude exploratoire à consulter en Annexe 1.

⁶ Nous présentons ici la synthèse d'une étude exploratoire, dont le contenu peut être consulté en Annexe 2.

⁷ Les ouvriers spécialisés

⁸ Récupéré du site Travailler mieux, la santé et la sécurité au travail du Ministère du Travail, de l'Emploi, de la Formation Professionnelle et du Dialogue Social : <http://www.travailler-mieux.gouv.fr/Les-RPS-c-est-quoi.html>. Septembre 2013.

⁹ Menée à la demande de l'ADESATT (Association d'étude et de suivi de l'aménagement du temps du travail dans les métiers du savoir) par un cabinet d'ergonomie.

¹⁰ A partir de données de la Caisse Nationale d'Assurance Maladie des Travailleurs Salariés.

¹¹ Dans la suite de cette sous-section, est mobilisée une seule étude (Peralta & Mariolle, 2011). Afin d'alléger la lecture, nous ferons mention uniquement des pages mobilisées de cette étude, sans répéter, à chaque occurrence, la référence bibliographique complète.

¹² L'enquête se base sur un échantillon de 2729 entreprises adhérentes de l'ADESATT. Elle regroupe majoritairement des entreprises du secteur de l'ingénierie pour 48% de l'échantillon total ainsi que du secteur informatique, à hauteur de 33%. L'enquête a été adressée au dirigeant ou son représentant avec la demande de la diffuser auprès de ses salariés. Elle était accessible sur la base du volontariat et de l'anonymat via un lien internet permettant de la remplir et de l'envoyer en ligne. L'enquête était basée sur le modèle de l'enquête Sumer 2003 qui a été en partie adaptée aux caractéristiques de la branche professionnelle. Le questionnaire comporte 113 questions. Nombre de répondants : 960 personnes (Peralta & Mariolle, 2011, p. 114).

¹³ A partir du modèle « interactionniste » de R. Karasek (Karasek et Theorell, 1990) qui met en relation la « demande psychologique » (liée aux contraintes de la tâche, son volume, sa complexité etc.), la « latitude décisionnelle » (liée au contrôle du salarié sur son propre travail) et « le soutien social » (exprimé par les collègues ou les supérieurs hiérarchiques). Selon ce modèle, une situation professionnelle est définie comme stressante si elle est caractérisée par une demande psychologique forte et une faible latitude décisionnelle. Le soutien social viendrait moduler cet état.

¹⁴ Il s'agit de l'Observatoire médical du stress, de l'anxiété et de la dépression (OMSAD), construit par l'Institut Français d'Action sur le Stress (IFAS) à la demande de l'entreprise Renault. L'IFAS a été créé et est dirigé par le psychiatre Éric Albert. Cet outil a été développé dans la perspective d'une mesure du stress « perçu » via un test anonyme proposé aux salariés dans le cadre de leur visite médicale. Il se base sur deux échelles, PSS et HADS. La première, l'échelle de stress perçu (*Perceived stress scale* (PSS) (Cohen, Kamarck & Mermelstein, 1983), se base elle-même sur une approche « transactionnelle » du stress (Lazarus & Folkman, 1984). La seconde

échelle, cherche à évaluer l'anxiété et la dépression (*Hospital Anxiety and Depression Scale* (HADS) (Lépine, Godchau, Brun & Lemérier, 1985).

¹⁵ Jean-Luc Emery est collaborateur de l'IFAS.

¹⁶ A partir d'une échelle de soutien social perçu professionnel (QSSP-P) (Collange, Bellinghausen, Emery, Albert, & Zenasni, 2015) qui est elle-même une adaptation du questionnaire de soutien social perçu pour la vie en général (QSSP) de Bruchon-Schweitzer (Bruchon-Schweitzer & Quintard, 2001; Bruchon-Schweitzer, 2002).

¹⁷ Le salarié s'estime compris et soutenu par rapport à ce qu'il vit professionnellement (IFAS, 2015).

¹⁸ Le salarié juge que l'on l'aide à trouver les moyens dont il a besoin (humains, matériels, temps, budgétaires) pour atteindre ses objectifs (IFAS, 2015).

¹⁹ Le salarié considère qu'il est aidé à réfléchir et/ou lui sont donné des informations pour résoudre les problèmes qu'il rencontre (IFAS, 2015).

²⁰ Définies comme les services de ressources humaines, les services de santé au travail et les services informatiques (Collange et al., 2015).

²¹ Au total, plus de 6500 questionnaires, construits sur les modèles Karasek (cf. supra) et Siegrist (1996), ont été analysés. Le modèle Siegrist (1996) s'inscrit, lui aussi, dans l'approche dite « interactionniste » du stress. Ce dernier résulterait d'une absence d'adéquation entre l'environnement de travail et les personnes (*Person-Environment fit - "P-E fit"*) (Caplan R.D., Cobb S., French J.R.P., Van Harrison R. et Pinneau S.R., 1975 ; Van Harirson, 1978 ; Baker, 1985, cités par Bellinghausen & Vaillant, 2010, p. 69). Siegrist étend le modèle "*P-E fit*" en introduisant la notion de récompense (monétaire, estime des collègues et des supérieurs, perspectives professionnelles), qui viendrait compenser les efforts que la personne fournit dans l'exécution de son travail. Les efforts sont ici entendus au sens de Karasek, de « demande psychologique » mais aussi, en termes d'efforts « intrinsèques », relatifs à la personnalité du salarié (besoin d'approbation, la compétition entre collègues, la versatilité, etc.) (Bellinghausen & Vaillant, 2010).

²² Plus de 120 entretiens ont été conduits auprès des représentants de la direction, des services de santé au travail, de la direction des ressources humaines et de salariés.

²³ La population de référence retenue était celle de l'enquête Sumer 2013.

²⁴ Dans la suite de ce paragraphe, nous mobilisons une seule et unique référence bibliographique, (Delgènes & al., 2008). Ainsi, afin de faciliter la lecture, nous noterons les pages des citations mobilisées du document en question, sans inscrire la référence bibliographique complète.

²⁵ L'étude de terrain se base sur trois méthodologies d'enquête : l'analyse documentaire, les observations et 108 entretiens auprès de techniciens, ingénieurs, cadres de la conception, représentants du personnel, personnel de la médecine du travail.

²⁶ Dans la suite de ce paragraphe, nous mobilisons une seule et unique référence bibliographique : (Goussard, 2011). Ainsi, afin de faciliter la lecture, nous noterons les pages des citations mobilisées du document en question, sans inscrire la référence bibliographique complète.

²⁷ C'est nous qui soulignons.

²⁸ Nous prenons ici parti, pour fixer la fin de l'expérimentation à cette période, même si des tentatives de reprise de l'action sur le terrain ont eu cours jusqu'à l'été 2018, avec la direction de l'entreprise. C'est, en effet, lors de cet empan temporel que l'essentiel du travail avec le collectif de techniciens et avec la ligne hiérarchique a eu lieu.

²⁹ Une chronologie des espaces de discussions, ouverts par le dispositif dialogique, peut être consultée en Annexe 3. Sans être une trace exhaustive de toutes les actions cliniques menées, elle permet néanmoins d'avoir une idée de l'ampleur et de la diversité du travail clinique réalisé.

³⁰ Ici et plus largement, dans cette partie, « sujet » est à entendre au sens de « problème technique ».

³¹ Les interlocuteurs principaux du côté de la Direction générale de Renault étaient initialement Patrick Pélata et Gérard Leclerc jusqu'en avril 2011, période à laquelle P. Pélata quitte la position de numéro deux de Renault, suite à l'affaire du faux espionnage industriel.

³² Extraits du compte-rendu de réunion (15 fév. 2013) entre l'équipe de recherche et la direction générale Renault. Suite au départ de Patrick Pélata et depuis fin mai 2011, c'est Carlos Tavares qui occupait le poste de numéro 2 de Renault. C. Tavares allait quitter ce poste de numéro 2 en août 2013, pour rejoindre le groupe PSA, d'abord, en tant que membre du Directoire - à compter du 1^{er} janvier 2014 -, puis en tant que Président du Directoire, à partir du 31 mars 2014.

³³ Pour un organigramme détaillé, se reporter à l'Annexe 4 en fin de document.

³⁴ A partir du mois d'avril 2015 les deux UET en charge de l'étanchéité allaient rejoindre la direction de la DE-VB (Direction Engineering Vehicle Body – Direction Ingénierie Caisse Véhicule) – communément appelée, la tôlerie -, au sein d'un service « Ouvrants équipés ».

³⁵ Aux élections des représentants du personnel en novembre 2013, la CFE-CGC a recueilli 41% des voix, la CFDT : 24%, Sud : 12%, la CGT : 6% et FO : 3%.

³⁶ Ce point a été soulevé par SUD au comité de lancement du 13/01/2014. Il a ensuite été discuté entre l'OS (organisation syndicale) et le DRH France. Ce dernier avait, par la suite, tranché en faveur d'une non-présence de cette OS dans les Comités Nationaux de l'expérimentation.

³⁷ Les représentants nationaux des OS étaient déjà été impliqués, de longue date, dans un travail avec l'équipe de recherche, autour du dispositif « manufacturing », dont la structure et les contours se précisaient alors à l'usine de Flins.

³⁸ Six mois avant le début de notre intervention au Technocentre de Guyancourt, la Direction Générale de l'ingénierie avait porté dans l'Accord de compétitivité, signé en mars 2013 entre la direction de l'entreprise et trois des quatre OS nationales représentatives, le déploiement d'une réorganisation appelée « cœur non cœur » ou « *core non core* ». Initialement promue par Prahalad et Hamel (1990), la politique « core non core » a été diffusée dans les années 2000 de manière massive dans les grandes entreprises françaises par l'intermédiaire de groupes de consulting. Avant d'être mise en œuvre chez Renault, à partir de 2012, elle a été déployée par le Directeur des Ingénieries Renault dans son ancienne entreprise, Airbus.

³⁹ Le Directeur des ingénieries et de la qualité du groupe, J.-M. Billig, avait été nommé à ce poste en juillet 2012. Il avait précédemment exercé des fonctions de Senior Vice Président, en charge du Bureau d'Études Systèmes d'Airbus. Simultanément, une restructuration des fonctions à l'ingénierie, dans une démarche plus large au sein de l'entreprise, appelée « job grading », a été déployée, en collaboration de la direction RH de Renault avec le cabinet de conseil Hay Group. De même, une reconfiguration des fonctions dans l'ingénierie a fait passer leur nombre de 115 à 88.

⁴⁰ En tout début du mois de juin 2014, J.-M. Billig a quitté ses fonctions au sein de l'entreprise et a été remplacé par Gaspar Gascon Abellan, ancien directeur de l'ingénierie mécanique.

⁴¹ En poste jusqu'en mars 2014.

⁴² **Revue d'Avancement de Projet'**

⁴³ Ce niveau hiérarchique allait subir une instabilité notable. Le premier directeur a été appelé à d'autres fonctions au sein de l'entreprise neuf mois après le début de l'expérimentation. Le second est resté en poste 8 mois seulement, jusqu'en avril 2015, date de la disparition de la DE-VE (Direction des Équipements et Mécanismes). Le troisième directeur a pris ses nouvelles fonctions, au sein de la DE-VB (Direction Engineering Vehicle Body – Direction Ingénierie Caisse Véhicule) à cette époque.

⁴⁴ De manière courante, les professionnels de la conception décrivent le cycle de vie d'un véhicule en trois phases : l'amont, le développement et la vie série. Dans la première phase, l'amont, les pièces et le véhicule n'existent pas physiquement, seuls des cahiers des charges et des sections de principe définissent les caractéristiques des pièces du futur véhicule. Dans la phase suivante, le

développement, les cahiers des charges définis à l'amont sont traduits en dessins numérisés des futures pièces et, plus tard durant cette phase, en pièces physiques. Une fois que les accords de fabrication sont donnés par l'usine, commence la phase « vie série » du véhicule.

⁴⁵Le nouveau planning d'organisation générale de l'ingénierie V3P (**V**alue up, **P**roduct, **P**rocess, **P**rogram) avait été mis en place à partir de 2012. L'objectif de ce programme était triple : réduire de 30% le coût de la conception des voitures, réduire de 6 mois le délai total des nouveaux projets de véhicules, améliorer la qualité tout au long des projets. Son principe reposait sur l'hypothèse d'un travail de conception « robuste » en phase amont (Renault-DPMI, 2011) qui allait permettre de réduire le délai de développement des projets de véhicules.

⁴⁶ Pour une observation supplémentaire et antérieure de ce mode d'arbitrage, nous renvoyons à l'étude de J.C. Moisdon et B. Weil au début des années 90 chez Renault (Moisdon & Weil, 1992a, 1992b). Les auteurs attestent même que ces arbitrages faits par les niveaux hiérarchiques se font non pas en fonction des critères techniques mais en tenant compte des critères de coût, par exemple. « A ce niveau ce ne sont plus les variables techniques qui priment, puisque les compromis techniques ont déjà été explorés sans succès, mais les variables commerciales, économiques, financières, plus abstraites ». (Moisdon & Weil, 1992a, p. 39).

⁴⁷ Central Technical Leader (depuis cet acronyme correspond à Corporate Technical Leader, afin d'englober les responsabilités au niveau du Groupe Renault-Nissan. Ce professionnel avait la charge de coordonner les actions et de former les professionnels dans les bureau d'études Renault à l'étranger : Roumanie, Brésil, etc..

⁴⁸ Professionnel, ayant travaillé par le passé en tant que Pilote GFE (Groupe Fonction Élémentaire) sur ce projet et étant, à l'époque de notre arrivée, en charge de contribuer à la résolution du problème porté, par le dispositif DQT (Dialogue sur la Qualité du Travail) de l'usine de Flins.

⁴⁹ Dans la méthode des autoconfrontations croisées, les professionnels analysent les traces de leur activité d'abord avec un pair, avant d'envisager une discussion plus large, avec le collectif associé aux analyses.

⁵⁰ Les prénoms des professionnels ont été modifiés en vue de la réalisation de ce manuscrit.

⁵¹ Les fournisseurs réalisent les numérisations des pièces du véhicule. C'est une autre entreprise, communément appelée l'« outilleur » qui fabrique les outils (moules, presses, etc..) qui seront utilisés dans l'usine du fournisseur pour fabriquer les pièces. La multiplication des fournisseurs sur un projet (ils sont au minimum deux, un sur la partie appelée statique, l'autre, sur la partie appelée dynamique ; démultiplie d'autant le nombre d'outilleurs engagés « en rang deux » dans le projet en question.

⁵² Ce sont des réalisations manuelles des pièces à venir qui sont censés être aussi représentatives que possible. Ces maquettages permettent notamment au service d'aéroacoustique de réaliser des essais sur la performance acoustique du véhicule (niveau et nature des bruits perçus dans l'habitacle).

⁵³ C'est un engagement, pris entre plusieurs acteurs, qui se présente sous forme d'une section de plan. Elle a pour objectif de définir les finitions des pièces (p.ex. : rayons, plans de joints...) et les découpages carrosserie (p. ex. : jeux et affleurements) tant à l'intérieur qu'à l'extérieur du véhicule.

⁵⁴ La Custode est la dernière vitre latérale d'un véhicule qui n'est pas mobile.

⁵⁵ Les intervalles de tolérance sont des valeurs exprimées en millimètres qui donnent à voir l'écart autorisé entre le plan et la mesure de la pièce fabriquée.

⁵⁶ Cette formalisation (une première version avait été testée lors du travail en collectif de la question du « Lécheur X98 ») consistait en un chronogramme reprenant l'histoire du problème aussi loin qu'il a été possible de le reconstitué du point de vue du professionnel et de ceux qui ont participé aux analyses postérieures. Ce chronogramme reprenait donc les interactions avec

d'autres acteurs, les dates auxquelles ces interactions ont eu lieu, les jalons qui rythmaient le travail en cours.

⁵⁷ Un troisième Leader Ingénierie (LI) était parti en dispense d'activité à l'été 2014 et le CTL, en retraite, courant décembre 2014.

⁵⁸N+1, N+2, N+3, N+4. Au bout d'une année, un seul CUET (Chef d'UET) était encore en poste parmi toute la ligne hiérarchique qui a participé au lancement de l'expérimentation.

⁵⁹ En avril 2015, une réorganisation visant un « rapprochement » de l'ingénierie et de la fonction RH entre Renault et Nissan avait eu pour conséquence la « disparition » la direction DE-VE (Direction des Équipements et Mécanismes), direction d'appartenance des deux UET étanchéité de l'expérimentation. Ces dernières ont, à cette même date, rejoint la direction de la DE-VB (Direction Engineering Vehicle Body – Direction Ingénierie Caisse Véhicule), communément appelée la « tôlerie », et, à l'intérieur de celle-ci, le service des « Ouvrants équipés » (DE-VBO).

⁶⁰ Les métiers de l'ingénierie sont caractérisés par une « processualisation » intensive. Toute démarche qui a tendance à se répéter, dans le cours du développement des projets des véhicules, est ainsi traduite en termes de processus, c'est à dire, une marche à suivre plus ou moins partagée et connue par les interlocuteurs concernés/ impliqués/compétents.

⁶¹ A titre d'exemple, autour sujet des « Mousses », porté initialement par Charles et Jean, c'est Thomas qui, lors d'une discussion avec un fournisseur, a fait le lien avec le sujet des « Mousses » et a ensuite suggéré à Charles la solution technique qui a été déployée.

⁶² Il s'est avéré que le planning V3P ne contenait pas un nombre de semaines suffisant pour permettre, aux techniciens de l'étanchéité et à leurs fournisseurs, de réaliser des numérisations de qualité des zones de moulages. Les zones de moulages sont des zones de jonctions, « moulées », entre deux parties, dites « extrudées », des joints.

⁶³ Afin de résoudre le manque de semaines pour le paramétrage des zones de moulages, les CUET (Chef d'UET) et le directeur DE-VE (Direction des Équipements et Mécanismes) de l'époque, proposaient de « paramétrer » ces zones de moulage. Ils tentaient ainsi de résoudre le problème par une automatisation du travail de dessins.

⁶⁴ Notamment, sur l'endroit précis du planning où il aurait été approprié de rajouter ces deux ou trois semaines.

⁶⁵ A l'époque où ce travail était en train d'être mené, les deux UET dans lesquelles étaient répartis les techniciens en charge de l'étanchéité précédemment faisant partie de la direction de la DE-VE (Direction des Équipements et Mécanismes), venaient d'être rattachées à la de direction de la DE-VB (Direction Engineering Vehicle Body – Direction Ingénierie Caisse Véhicule). Cette configuration organisationnelle, où l'« Étanchéité » faisait partie de la « Tôlerie », avait existé auparavant dans les années 90, avant de voir l'étanchéité partir vers une direction regroupant tous les équipements et mécanismes (DE-VE) où nous l'avons connue en 2013, lors des début de l'expérimentation Renault-CNAM.

⁶⁶ Nous avons, par la suite, poursuivi le travail avec les deux tôliers autour d'un « sujet » qui leur était propre, « Le cadre à créneaux ». Ce travail a conduit à engager une analyse d'activité avec un acousticien, concerné par le problème. Il a ensuite été repris dans le collectif historique associé aux analyses pour avancer, au plan de la construction du dispositif, sur la question du collectif « *ad hoc* ».

⁶⁷ A titre d'exemple, lorsque le planning général de l'ingénierie V3P (Value up, Product, Process, Program) a été mis en place en 2013, des groupes de travail ont été formés, constitués pour beaucoup de CUET (Chef d'UET) et de représentants des niveaux hiérarchiques supérieurs, afin d'élaborer le nouveau planning et les délais de conception des véhicules. Ceux et celles qui sont au plus près des tâches et activités, qui constituent ce processus de conception, n'ont pas été impliqués dans l'élaboration de ce planning. Ainsi, les concepteurs du nouveaux planning V3P (Value up, Product, Process, Program), n'étant pas directement en prise avec les activités que de

cette trame de planification générale allait organiser, ne pouvaient pas connaître la nécessité du délai très spécifique, nécessaire à la numérisation des zones de moulages des joints.

⁶⁸ Une première tentative de pouvoir mener ce travail avec les numérisateurs des fournisseurs, par « voie officielle », avait échoué. Ce travail, très riche, a été rendu possible seulement avec le concours très appuyé des deux LI (Leader Ingénierie), Pierre et Thomas, et en prenant de nombreuses précautions pour garantir la confidentialité du travail entre acteurs, pris dans des relations de concurrence et de clients-fournisseurs. Après la réalisation des autoconfrontations simples et des autoconfrontations croisées avec les deux numérisateurs, nous avons pu mener, au troisième trimestre 2016, une réunion entre les numérisateurs et le collectif associé à l'expérimentation en présence des deux coordinateurs. Une autre réunion, a été organisée par l'un des coordinateurs DQT (Dialogue sur la Qualité du Travail) et nous-même en présence des porteurs du sujet « V3P » (Architectes, étancheurs ...), leurs responsables hiérarchiques et, pour une partie de la réunion, en présence des responsables hiérarchiques des entreprises fournisseurs. Des pistes d'action cherchant à résorber le dysfonctionnement du planning V3P (Value up, Product, Process, Program) ont été priorisées au cours de la réunion et chacun a fait valoir dans la discussion des arguments en faveur ou contre les solutions évoquées.

⁶⁹ Plusieurs noms pour la fonction ont été proposés et discutés - référents, animateurs, correspondants, coordinateurs - avant de stabiliser cette dernière dénomination, dans le cadre de l'intervention.

⁷⁰ L'émergence de cette première coordinatrice est en fait antérieure aux trois tentatives de nomination qui ont eu lieu en 2016. Elle date du deuxième trimestre de 2015. A cette époque le problème « Mousses » se trouvait dans une impasse. Il a alors été décidé dans le collectif d'élargir les analyses en invitant dans une séance de travail collective une professionnelle extérieure au secteur de l'étanchéité qui pouvait être concernée par les difficultés liées au problème « Mousses ». Le renouvellement de la ligne hiérarchique N+3 et N+4 en avril 2015 nous a amené à suspendre, pour un temps, l'avancement de la construction du dispositif sur ce plan.

⁷¹ C'est un « comportement » managérial enseigné notamment par l'ancien code de conduite des managers RMW (Renault Management Way) qui a été refondé et déployé dans une nouvelle version depuis décembre 2017.

⁷² Il nous faut ici pointer un fait qui constitue, de notre point de vue, une limite de la portée des observations précédentes. A partir de mars 2016, à de multiples reprises, nous avons tenté de faire « officialiser » par la direction de la DE-V (Direction Engineering Vehicle - Direction Ingénierie Véhicule) les coordinateurs DQT (Dialogue sur la Qualité du Travail). Sans recevoir un refus franc, ni une remise en discussion des critères du « profil type » des coordinateurs potentiels, nous avons pu constater que cette officialisation auprès de la ligne hiérarchique et des équipes de la base n'a jamais été faite. Le seul élément concret d'objection qu'il nous est possible de rapporter, serait une possible défiance vis-à-vis de la ligne hiérarchique que les directeurs percevaient dans la demande des équipes de faire nommer des coordinateurs DQT (Dialogue sur la Qualité du Travail) « externes » à la direction. Ainsi, tous les coordinateurs qui ont agi dans le cadre de l'intervention, l'ont fait dans une sorte de zone grise, sans une claire officialisation et institutionnalisation organisationnelle. Comme seule réponse concrète, par les actes, nous pouvons mentionner la démarche de la direction de nommer des animateurs DQT (Dialogue sur la Qualité du Travail) internes à la direction, lors du déploiement du dispositif managérial.

⁷³ Dans la suite de cette section, une seule référence bibliographique étant mobilisée (Todorov, 1995), nous omettrons sciemment la notification à chaque citation de la référence bibliographique complète, afin de faciliter la lecture.

⁷⁴ Dans la suite de cette section, une seule référence bibliographique étant mobilisée (Ladreyt & al., 2014), nous omettrons sciemment la notification à chaque citation de la référence bibliographique complète, afin de faciliter la lecture.

⁷⁵ Dans cette sous-section, une seule référence bibliographique étant mobilisée (Arendt, 2005), nous omettrons sciemment la notification à chaque citation de la référence bibliographique complète, afin de faciliter la lecture.

⁷⁶ Dans cette section, une seule référence bibliographique étant mobilisée (Winnicott, 2015), nous omettrons sciemment la notification à chaque citation de la référence bibliographique complète, afin de faciliter la lecture.

⁷⁷ Cette section mobilisant une référence bibliographique unique (Ladreyt & al., 2014), nous omettrons, dans la suite de notre propos, sa mention complète afin de faciliter la lecture.

⁷⁸ Ce paragraphe mobilisant une référence bibliographique unique (Clot, 2008), nous omettrons, dans la suite de notre propos, sa mention complète afin de faciliter la lecture.

⁷⁹ Ce paragraphe mobilisant une référence bibliographique unique (Clot, 2013), nous omettrons, dans la suite de notre propos, sa mention complète afin de faciliter la lecture.

⁸⁰ Il ne s'agit pas ici de conflits interpersonnels mais de perspectives, des points de vue porteurs de conflits de critères.

⁸¹ Ces délais sont planifiés dans l'organisation générale du planning de l'ingénierie, appelée V3P (Value up, Product, Process, Program).

⁸² Le niveau et la nature du bruit perçus dans l'habitacle.

⁸³ Il s'agit d'une pièce très complexe du périmètre étanchéité, appelée la coulisse, qui assure le coulissage de la vitre dans la porte ainsi que l'étanchéité entre la porte de la voiture et la caisse.

⁸⁴ Pour rappel, la conception est organisée en trois grandes phases : amont (prédéfinition du projet de véhicules, études des coûts, élaboration de cahiers des charges, nomination de fournisseurs etc.), développement (numérisation des pièces, réalisation des essais et tests pour valider les performances des différentes fonctions du véhicule etc..) et vie série (suivis et résolutions des problèmes techniques lors de la fabrication du véhicule à l'usine). La phase de développement, elle, est assurée par les équipes dites Développement. Anciennement, la première et la troisième phase étaient assurées par les équipes Amont. La troisième phase de la conception est majoritairement sous-traitée à des entreprises de prestations. Néanmoins, les professionnels de l'Amont restent les « pilotes » de l'action des salariés prestataires.

⁸⁵ La soufflerie est un espace qui permet de mettre le véhicule en situation de subir les flux d'air auxquels les équipements, dont l'étanchéité, doivent pouvoir résister et permettre un niveau de bruit acceptable dans l'habitacle.

⁸⁶ N'ayant pas encore, à cette époque, obtenu toutes les autorisations nécessaires de l'entreprise afin de procéder aux films d'activité, l'intervenante s'était rendu au Centre d'essai avec les deux techniciens, sans caméra, avec, potentiellement, le risque de ne pas pouvoir réaliser les films d'activité. C'est Charles, en mobilisant ses anciens collègues du centre d'essai, qui a réussi à obtenir un appareil photo, appartenant à l'entreprise, qui a permis la réalisation de ces films. Les professionnels du centre d'essai avaient par la suite envoyé les images à Charles et Jean. Ils avaient apparemment visionné, avant de les transmettre à l'intervenante.

⁸⁷ C'est un processus très généralisé au sein de l'ingénierie qui consiste à ce qu'à la fin de chaque projet de véhicule, un retour sur l'expérience passée soit faite. Ceci, dans l'objectif de ne pas reproduire les éventuels manquements, erreurs, mauvaises conceptions etc.

⁸⁸ La fonction Monozukuri consiste à réaliser des économies après le lancement de la fabrication des véhicules sur les conceptions dont l'efficacité est insuffisante. En effet, le service des achats avait initié une demande de réaliser des économies sur les Mousses. Ceci avait induit l'action de la Pilote Monozukuri auprès du service Étanchéité.

⁸⁹ Il s'agit en réalité du verbe « coter », au sens de faire une mesure afin de situer différents véhicules mesurés par rapport à une échelle prédéfinie. Ici, la note de 10 mesure la note maximale de prestation acoustique et une cotation à 0, un niveau très dégradé. L'objectif fixé pour ce véhicule était alors de 7. Nous reproduisons ci-dessus les extraits d'e-mail, tel qu'il a été réalisé et envoyé par les professionnels.

⁹⁰ Ce sont, en effet, des dossiers suivis par la direction générale à des intervalles réguliers et sur une durée relativement longue. Ils consistent en des présentations devant la direction générale avec des engagements chiffrés, de délais, de qualité etc.

⁹¹ Liste Unique de Problème : ceci représente un système informatisé de consigne des problèmes identifiés qui tentent d'organiser le processus de résolution des problèmes autant du côté des interlocuteurs impliqués que de la traçabilité du problème.

⁹² A ce stade d'avancement du projet, la responsabilité de la conception en « vie série » passe à nouveau vers les équipes Amont. Jean a continué à participer aux analyses et au travail avec la coordinatrice, dans le cadre du dispositif.

⁹³ Le fonctionnement de l'usine est mesuré par l'entreprise au moyen de très nombreux indicateurs, appelés KPI (pour Key Performance Indicators). La productivité de l'usine, c'est-à-dire, le nombre de véhicules montés par heure de travail, dépend directement du nombre de pièces qui composent une voiture. C'est en cela que le rajout d'une pièce supplémentaire non prévue risque soit d'augmenter le nombre d'opérateurs, soit de rallonger le temps de production pour une voiture. C'est en cela que l'indicateur de productivité s'en trouve dégradé. Sur ce sujet, nous renvoyons à la thèse de doctorat de J.-Y. Bonnefond (Bonnefond, 2016), pour une analyse très minutieuse du fonctionnement de l'usine.

⁹⁴ Plan de satisfaction clients

⁹⁵ Plan de satisfaction clients

⁹⁶ Les différents moyens utilisés par Charles pour « faire pression » sur l'usine, ont donné lieu à une discussion, au cours du 8^{ème} CSL (Comité de Suivi Local), avec les membres de l'équipe de recherche, engagés dans l'expérimentation à l'usine de Flins. Cette discussion avait donné à voir que le point de vue de l'usine doit aussi être pris en compte, réaffecter la conception, pour que celle-ci ne se fasse pas au prix de la santé des opérateurs sur les chaînes de montage. Nous ne mesurons donc pas ici les effets de ces moyens de pression sur l'usine. Nous les regardons du point de vue de leur efficacité pour l'activité des techniciens.

⁹⁷ Pilote Fonctions Élémentaires, qui a pour tâche de faire avancer les problèmes techniques sur le périmètre de l'étanchéité et des mécanismes du point de vue du budget mais aussi des délais à tenir.

⁹⁸ Le réaligement des véhicules recouvre une action nécessaire des techniciens de l'étanchéité, une fois la livraison des pièces finales effectuée par l'entreprise fournisseur. Elle consiste à apposer eux-mêmes, sur les véhicules fabriqués en usines, les pièces physiques produites par le fournisseur. Ces véhicules, peu nombreux, sont utilisés par divers métiers afin de réaliser des essais et se trouvent ainsi disséminés dans les diverses entités de l'ingénierie Renault. De ce fait, la dispersion des véhicules rend l'action de réaligement chronophage pour les techniciens et incertaine, quant à la qualité de sa réalisation.

⁹⁹ Au cours de l'avancement des analyses, il sera éclairci qu'un lécheur de type cintré (recourbé vers le haut) avait été envisagé par le projet. Ce cintrage était, en réalité, techniquement impossible du point de vue de l'étanchéité. L'étanchéité avait ainsi demandé une modification au plan de forme et à la tôlerie, afin de corriger le support (la feuillure) sur lequel était monté le lécheur. La tôlerie avait réalisé la correction de la feuillure de lécheur, en l'abaissant de 2 mm mais n'avait pas abaissé la feuillure d'un autre joint, qui se situe en dessous, le B4. Ainsi, était arrivé un problème de proximité entre le lécheur et le joint B4, qui n'avait été repéré ni par la tôlerie, ni par l'architecte. Le dessin de la tôlerie avait été figé et l'ordre de fabrication des outillages tôlerie, lancé. Le fournisseur d'étanchéité s'était rendu compte du problème deux, trois jours après le lancement des outillages et avait prévenu le Pierre qui, à son tour, avait alerté l'architecte et le PFE.

¹⁰⁰ Dicap pour Direction de la Caisse Assemblée Peinte. Cet acronyme désigne couramment à l'ingénierie Renault le secteur de la tôlerie qui s'appelle depuis avril 2016 DE-VB (Direction Engineering Vehicle Body – Direction Ingénierie Caisse Véhicule)

¹⁰¹ Pour consulter la retranscription d'un extrait plus complet, consulter Annexe 6.

¹⁰² Pour consulter la retranscription d'un extrait plus complet, consulter Annexe 7.

¹⁰³ Lors de la première réunion « mixte » étaient également présentes deux professionnelles, pilotes GSFA, hiérarchiques fonctionnelles des techniciens. Ces pilotes GSFA (Groupe Stratégie Fonction Amont) avaient pour responsabilité la stratégie financière de deux périmètres techniques : l'étanchéité d'un côté et rétrovision/essuyage-lavage, de l'autre. C'est en lien avec l'une des problématiques soulevées lors de l'autoconfrontation croisée, notamment de la scission entre critères techniques et économiques, que la Chef de service de l'époque avait suggéré la présence, dans cette réunion des deux Pilotes GSFA.

¹⁰⁴ Pour consulter la retranscription d'un extrait plus complet de cette réunion, consulter Annexe 8.

¹⁰⁵ Pour consulter la retranscription d'un extrait plus complet de cette réunion, consulter Annexe 9.

¹⁰⁶ Pour consulter la retranscription d'un extrait plus complet de cette réunion, consulter Annexe 10.

¹⁰⁷ Pour consulter la retranscription d'un extrait plus complet de cette réunion, consulter Annexe 11.

¹⁰⁸ Pour consulter la retranscription d'un extrait plus complet du sixième comité de suivi local, consulter Annexe 12.

¹⁰⁹ Dans les analyses à suivre, nous utiliserons les abréviations suivantes pour désigner respectivement le point de vue, la prescription, les énoncés argumentatifs : PV, P, Ar. Seront également indiquées entre parenthèses les lignes de début et de fin de l'énoncé cité. Par exemple, pour l'énoncé réalisant un point de vue, débutant à la ligne 1 et s'achevant à la ligne 2, nous écrirons PV (1-2).

¹¹⁰ Cette démarche a été déployée dans la totalité du service, à l'exception des deux UET participant au dispositif clinique.

¹¹¹ Dans les analyses à suivre, nous utiliserons les abréviations suivantes pour désigner respectivement le point de vue, la prescription, les énoncés revendicatifs, ceux, portant la voix des salariés et ceux, réalisant des arguments : PV, P, R, VS, Ar. Seront également indiquées entre parenthèses les lignes de début et de fin de l'énoncé cité. Par exemple, pour l'énoncé réalisant un point de vue, débutant à la ligne 1 et s'achevant à la ligne 2, nous écrirons PV (1-2).

¹¹² Dans certains cas, des problèmes techniques qui peinent à se résoudre, sont mis en « priorité haute », voire absolue, au sein des Directions de l'ingénierie et au-delà. Les équipes se trouvent ainsi fortement sollicitées, sur une durée de temps relativement courte (mais pas nécessairement : à titre d'exemple, la « *task force* » étanchéité sur le projet X98 avait duré six mois), devant ainsi mettre de côté leurs autres actions en cours.

¹¹³ La formule « les plans d'action qui laissent l'action en plan » a été mobilisée par mon collègue intervenant au cours du 5^{ème} CSL (Comité de Suivi Local) de l'intervention à l'ingénierie Renault en juillet 2015. La paternité de l'expression « des plans d'action qui laissent le plus souvent l'action en plan » revient à Clot & Gollac (2017, p. 8). Ils citent Thévenot qui parle lui-même de « l'action en plan » (Thévenot, 1995, 2006).

¹¹⁴ Cette section mobilisant une référence bibliographique unique (Quillerou-Grvot & Clot, 2013), nous omettons, dans la suite de notre propos, sa mention complète afin de faciliter la lecture.

¹¹⁵ Le récit clinique qui étaye la démonstration des auteurs, prend sa source dans une intervention - menée entre 2008 et 2011 - au sein d'une entreprise de logistique automobile.

¹¹⁶ Ici, sont nommés « concepteurs » les professionnels dont la fonction au sein de l'entreprise consiste à concevoir les méthodes, l'organisation et les conditions du travail des opérateurs.

¹¹⁷ L'un des apports majeurs de cette intervention en particulier a été la constitution d'une première instance, lors de la conduite d'une intervention en clinique de l'activité, permettant la réalisation de dialogues concrets entre dirigeants, concepteurs et professionnels de première ligne. Ici, cette instance a été nommée « comité de pilotage ». Elle peut également être nommée « un comité de suivi », comme cela a été le cas dans l'intervention au sein de l'entreprise Renault.

¹¹⁸ Surnoms donnés aux ingénieurs diplômés des Arts et Métiers.

¹¹⁹ La particularité de cette machine est la présence de têtes électromagnétiques qui commandaient tous les outils et le fait d'automatiser le transfert des pièces d'un poste de travail à un autre sur la chaîne de montage. Longue de plus de 30 mètres, la machine transfère assure des opérations de perçage, d'alésage, de taraudage et de fraisage. Ainsi, deux opérateurs sont désormais nécessaires pour alimenter la machine, là où avant l'introduction des machines transfert, il en fallait plusieurs centaines pour exécuter toutes les opérations nécessaires. Pour un descriptif détaillé, voir (Loubet, 1998, pp. 128-132).

¹²⁰ « une politique de gamme, multipliant les combinaisons d'un nombre assez restreint que possible de pièces standardisées sous des robes différentes et régulièrement renouvelées » (Poitou, 1988, p. 124).

¹²¹ Renault transfère, entre autre, de Billancourt à Nantes une partie de ses activités de caoutchouc industriel entre 1964 et 1966 sous le nom de la Compagnie des produits industriels de l'Ouest (CPIO) (Loubet, 1998, p. 271).

¹²² Pour le détail, Cf. Tableau 2 de la liste des tableaux.

¹²³ La Direction des Études et Recherches (DER) deviendra en 1966 la Direction des Recherches et Développement (DRD), puis en 1971, la DRDA (Direction des Recherches et Développements Automobiles).

¹²⁴ Cf. Tableau 4.

¹²⁵ En 1982, une nouvelle offensive vers le vaste marché américain est lancée, en vain. En 1984 deux nouveaux véhicules, l'Espace et la Super-Cinq, sont mis sur le marché afin de tenter de redresser la barre. Ils ne percent pas. D'ailleurs, pour le premier, l'Espace, Hanon préfère la version développée chez Matra à l'étude menée en interne. Selon Loubet, « cette épisode amplifie l'idée selon laquelle le bureau d'Études de Rueil reste trop figé ou trop accaparé dans la gestion de la gamme quotidienne » (Loubet, 1998, p. 294).

¹²⁶ Même si entre 1977 et 1984, par un renouvellement seulement partiel des départs en retraite, les effectifs globaux de la Régie ont baissé de 11% (Loubet, 1998, p. 302).

¹²⁷ Parfois même, elle fait faire des arbitrages jugés inappropriés par la suite, notamment l'arrêt de la fabrication de composants électroniques (Loubet, 1998, p. 307).

¹²⁸ Grâce à des départs en préretraites, des incitations des travailleurs immigrés à rentrer dans leur pays d'origine, à des licenciements individuels et collectifs, à des primes de reconversion, de formation, de création d'entreprise (Loubet, 1998, p. 314).

¹²⁹ Les effectifs en France sont légèrement supérieurs à 42000 en 2006, de 33800 en 2013 et de 31476 en 2016 (Freyssinet, 2007 ; Renault SAS, 2013, 2016).

¹³⁰ Il fallait 5 ans en 1985 pour concevoir, mettre au point et livrer dans les concessions un projet de véhicule. Ce sera 4 ans en 1996 et 3 ans vers 2000 (Loubet, 1998, p. 330).

¹³¹ Le Technocentre de Guyancourt comptera 8 554 personnes en 2004; 9102 en 2006 ; 9456 en 2013 ; 11034 en 2017. (Source Renault, 2004, 2006, 2013, 2017 Bilan Établissement).

¹³² La proportion Etam/Ingénieurs et Cadres était de 51%/46% en 2004 ; 49%/48% en 2006; 39%/57% en 2013; 31%/65% en 2017 (Source Renault, 2004, 2006, 2013, 2017 Bilan Établissement).

¹³³ « Il consiste à mettre en commun le travail de différentes équipes-projets, dans la perspective de concevoir des composants communs à plusieurs projets » (Goussard, 2011, p. 75).

¹³⁴ Initialement quatre postes de pilotes fonctions ont été créés : pilote GSFA (Groupe Stratégie Fonction Amont) qui intervient dans la phase Amont du projet ; pilote GFE (Groupe Fonction Élémentaire) qui deviendra plus tard PFE (Pilote Fonctions Élémentaires) et devra veiller aux respects des objectifs QCDP (Qualité, Coût, Délais, Prix), pilote GFD (Groupe Fonction

Démarrage) qui deviendra plus tard PFD (Pilote Fonction Démarrage) aura pour mission de faciliter le passage de phase développement à la phase vie-série, Pilote GFS (Groupe Fonction Série) qui deviendra PFS (Pilote Fonction Série) qui intervient en aval dans la préconception des produits et la recherche de gains en matière de production (Goussard, 2011, p. 75-76).

¹³⁵ « L'utilisation des mêmes éléments dans plusieurs véhicules d'un constructeur automobile » (Freyssinet, 2007, p. 43).

¹³⁶ Des véhicules développées par un constructeur et vendus sous le logo de plusieurs marques à travers le monde.

¹³⁷ « Il ne s'agissait pas d'essayer de fournir toujours plus et ensuite de serrer au mieux les prix, mais de partir d'un prix bas à ne pas dépasser pour parvenir à un véhicule simple offrant le juste nécessaire pour la clientèle commercialement visée, tout en respectant les normes occidentales de confort et de sécurité » (Freyssinet, 2007, p. 42-43).

¹³⁸ Dès 1998, la Clio (projet X65) est mise sur le marché avec un prix de revient inférieur de 10% au projet précédant, alors qu'elle aurait dû coûter 20% plus cher (Loubet, 1998, p. 350) au vu des équipements inclus (Loubet, 1998, p. 350).



Rossitza KALTCHEVA

le **cnam**

De l'isolement professionnel à la restauration de la fonction psychologique du collectif : la santé au travail, entre soliloque et pensée dialogique. Le cas de l'intervention à l'ingénierie Renault.

Résumé

Cette thèse trouve sa genèse dans une intervention en psychologie du travail, réalisée au sein de l'entreprise Renault, sous les modalités de la clinique de l'activité. L'intervention s'est articulée autour de deux volets : montage en usine et conception industrielle. La thèse porte sur le second terrain, conduit au Technocentre Renault. Le dispositif dialogique déployé a permis de faire reculer l'isolement professionnel en développant la fonction psychologique du collectif. La thèse soutient la possibilité de rendre compte de ce développement. Les analyses caractérisent des situations d'isolement réalisant des discours désertés par autrui ainsi que des dialogues, habités par autrui, signe d'un développement de la fonction psychologique du collectif. Les analyses interrogent les conditions d'installation d'un dispositif dialogique pérenne à l'ingénierie Renault. La conclusion met en exergue la fonction vitale du dialogue professionnel pour l'efficacité et la santé au travail.

Mots clés : dialogue professionnel, isolement professionnel, solitude, ingénierie, conception automobile, santé au travail

Résumé en anglais

This doctoral thesis originated in an activity clinic intervention in work psychology conducted at the Renault company in France. The intervention covered two activities: assembly line activities and industrial design. The thesis concerns the second activity conducted at the Renault Technocentre. The dialogical process deployed made it possible to reduce isolation at work by developing the psychological function of the group. The assumption put forward is that it is possible to demonstrate this development. The analyses characterise the situations of isolation producing utterances devoid of the existence of others as well as dialogues inhabited by others, a sign of the development of the psychological function of the group. The analyses raise questions concerning the establishment of a lasting dialogical process in the Renault engineering department. The conclusion highlights the vital role of professional dialogue for efficiency and health at work.

Key words: professional dialogue, isolation at work, solitude, engineering, automobile design, occupational health.