

Compte rendu de la troisième séance du séminaire
de synthèse sur l'intensification du travail
22 mai 2001

Étaient présents : Philippe Askenazy, Damien Cartron, Frédéric de Coninck, Ghislaine Doniol-Show, Michel Gollac, Nicole Guignon, Edward Lorenz, Antoine Valeyre, Frédéric Yvon.

Discussion du texte de Philippe Askenazy et Ève Caroli

Edward Lorenz

Il serait souhaitable d'avoir d'autres mesures du changement organisationnel que la rotation des postes. En effet, la rotation des tâches ne semble pas avoir beaucoup évolué depuis les années soixante-dix où il s'agissait d'une utilisation cohérente avec une organisation classique, taylorienne... Cela ne veut pas dire que les résultats ne sont pas intéressants : ils sont très importants. Mais si l'objectif est de vraiment prendre position par rapport à toute la littérature sur la nouvelle économie, il faut ajouter d'autres indicateurs du changement organisationnel qui sont un peu plus robustes, car la rotation, dans 70% ou 80% des cas n'a rien à voir avec un changement vers un nouveau modèle de production.

Ève Caroli

Tout d'abord, on aimerait avoir de meilleures variables de changements organisationnels dans les enquêtes. Il n'y a aucune variable mieux adaptée dans l'enquête *Réponses*. L'idéal serait d'avoir des données d'entreprise sur ces questions qui nous intéressent, c'est-à-dire, quelle est l'organisation dans l'entreprise (en utilisant des enquêtes comme *Réponses* ou COI) et des données d'accidents du travail au niveau des entreprises. Malgré tout, si on regarde les normes de qualité (on n'a pas trouvé les données sur la rotation de postes) dans les enquêtes *Réponses* entre 1992 et 1998, on passe de 12% à 34% de pratique.

À propos de la rotation de postes, étant donné la méthode utilisée, on a essayé au mieux de nettoyer la base pour éviter ce problème d'interférence avec le taylorisme. En introduisant des variables de contrôle comme « travaillez-vous à la chaîne ? », le secteur, le type de poste... on a essayé d'aller au mieux dans cette direction-là. Ce qui reste c'est une autre forme de rotation. Or, on s'aperçoit par ailleurs dans les enquêtes de changements organisationnels que la polyvalence a augmenté. On ne peut pas prétendre que lorsqu'on a posé la question de la rotation aux gens, ils ont compris « polyvalence ». Ce qu'on a essayé de faire, c'est d'extraire de cette variable-là, en nettoyant autant que possible, cette dimension de polyvalence.

Michel Gollac

Il y a quand même une question qui n'est pas sur les cercles de qualité, mais qui pourrait être utilisée et qui se réfère à un autre type de dispositif encore, qui est les réunions régulières pour discuter du travail. Il serait intéressant de tenir compte de la remarque d'Edward Lorenz et de signaler que les cercles de qualité sont un nouveau dispositif organisationnel, et que la

rotation des tâches est de l'ordre de l'innovation tout à fait à la marge, ou de la pseudo innovation dans des organisations tayloriennes dans beaucoup de cas. Cela n'enlève rien à l'intérêt de ce qui a été fait puisque l'on voit deux types de dispositifs différents.

Par ailleurs, sur un plan plus technique, il faudrait signaler que la rotation des tâches ne pose pas de problème dans l'estimation des effets sur les accidents. Pour les effets sur les conditions de travail déclarées, cela pose des problèmes dès lors que les questions sont formulées en « oui/non ». On ne sait pas comment les enquêtés répondent lorsqu'ils ont une pratique rare. S'ils répondent « oui » dès qu'ils rencontrent une pratique, même rare, évidemment le fait d'être sur plusieurs postes augmente mécaniquement la probabilité de toutes les réponses « oui ». C'est donc un peu moins convaincant sur la partie déclarative.

Pour prolonger ce que dit Edward Lorenz, il serait intéressant de voir (pas forcément dans ce papier) les effets des transformations organisationnelles plus larges. D'une part ça serait utile que dans la revue de littérature du début de l'article, soient mentionnés les quelques travaux statistiques français qui ne répondent pas directement à votre problème (qui est d'évaluer directement l'effet d'une pratique actuellement innovante sur les conditions de travail), mais qui est du même ordre d'une façon différente. Ce qui est le plus proche de ce qui a été fait ici, sans utiliser la méthode Rubin, ce sont les travaux épidémiologiques sur les effets du travail posté, du travail de nuit... par exemple à partir de l'enquête ESTEV (il doit y avoir, de plus, d'autres enquêtes de ce type à l'étranger). C'était une pratique organisationnelle innovante autrefois et dont les effets ont été constatés. La différence par rapport à ce papier reste qu'on ne pouvait pas s'attendre à ce que les effets ne soient pas que néfastes alors qu'ici c'est moins évident.

Il serait aussi intéressant de faire une référence rapide aux travaux qui montraient qu'il y a un lien entre ce qu'on repère de l'organisation dans ces enquêtes (qui n'est pas une pratique identifiable, mais des traces de l'organisation) et les conditions de travail. Il y a la publication de Francis Kramarz¹ à partir de l'enquête de 84 qui portait plutôt sur la segmentation, mais il montrait aussi que les conditions de travail étaient révélatrices de formes d'organisation.

Plus proche de ce qui a été fait, mais avec utilisation d'un indicateur indirect, il y a le travail de Damien Cartron sur l'effet de l'intensité du travail sur les pénibilités et les risques². Enfin, il y a aussi un travail commun avec Serge Volkoff³ où on montrait qu'il y avait un lien entre une pratique managériale qui était les formes d'évaluation et le cumul de différentes formes d'intensité, et d'autre part qu'il y avait un lien entre cumul d'intensité et conditions de travail (c'est moins direct et élégant que ce qui a été ici fait, mais ça peut vous intéresser). En fait, il y a de nombreux travaux, indépendants les uns des autres, qui montrent des effets de formes d'organisation dont on ne s'attend pas *a priori* à ce qu'elles aient un impact néfaste sur les conditions de travail et qui en ont un. Quant à vous, vous avez été prendre les deux pratiques

¹ Kramarz F., 1986, « Conditions de travail et gestion de la main-d'œuvre ouvrière », *Économie et Statistique* n° 186.

² Cartron D., 2000, *Excès de vitesse. Les effets de l'intensification sur les pénibilités et les risques*. Commanditaire: Dares. Paris, Centre d'études de l'emploi, 123 p.

³ Gollac M., Volkoff S., 1996, « Citius, altius, fortius. L'intensification du travail », *Actes de la recherche en sciences sociales* n° 114, pp. 54-67.

pour lesquelles on peut avoir une mesure relativement directe et relativement précise dans l'enquête, et vous avez montré qu'elles ont un effet néfaste sur les conditions de travail.

Pour prolonger la question d'Edward Lorenz, ne peut-on pas appliquer cette méthode à des variables qui synthétiseraient les formes d'organisation (des variables continues comme des facteurs d'analyse des correspondances...)?

Ève Caroli

A priori, nous n'avons pas de problème technique d'application de la méthode à un indicateur qui serait plus agrégé, d'un indicateur qui saisiserait un plus grand nombre de pratiques.

Frédéric de Coninck

Il serait intéressant de prendre en compte les délais et notamment ceux à moins d'un jour. Cette pratique qui augmente fortement est un signe des changements d'organisation.

Ève Caroli

Parmi les variables classées dans les variables de postes, certaines ont à voir avec les transformations dans l'organisation du travail, mais on ne sait pas très bien s'il faudrait les traiter comme telles, ou comme contrôle parce que finalement elles sont plus présentes dans certains postes que dans d'autres.

Une façon de faire serait d'agréger cela en un indicateur plus synthétique, et il n'y a aucun problème technique à aborder ce type de démarche. On pourrait très bien faire quelque chose comme cela.

Michel Gollac

La question sur les réunions est utile, mais par rapport à ce que disait Edward Lorenz c'est tout à fait autre chose car c'est une forme d'innovation qui est plus de l'ordre d'un management à vocation sociale et participative.

Ève Caroli

En fait, on était un peu resté sur normes de qualité et rotation de postes en raison de la filiation dans laquelle nous nous situons. Il y a deux filiations : ce qui a déjà été fait sur les conditions de travail et sur l'effet des changements organisationnels. On est parti de l'idée que les recherches sont très actives sur les effets des changements organisationnels sur la performance des entreprises, et ne faut-il pas mettre un bémol si on s'intéresse à un indicateur un peu moins étroit de la performance ? On est parti dans cette voie-là avec des indicateurs de changement organisationnel. Cela explique l'étroitesse de ce que nous avons fait pour l'instant.

Ghislaine Doniol-Shaw

Dans la dernière enquête conditions de travail, les questions sur la rotation des postes ont été associées au vécu subjectif. On demandait aux salariés s'ils appréciaient ou non la rotation. L'avez-vous utilisé ?

Ève Caroli

Non. On pourrait.

Antoine Valeyre

En effet, dans l'enquête, il y a deux questions sur la rotation des postes : il y a la rotation régulière et la rotation à la demande des entreprises. Et il semble que la rotation régulière soit plus liée aux nouvelles organisations et aux organisations de process puisqu'elles sont stabilisées et ne répondent pas uniquement aux demandes de flexibilité de l'entreprise. Dans les analyses que l'on a pu faire en utilisant ces deux types de rotation, elles apparaissaient très discriminées entre secteurs industriels. La première très proche des organisations tayloriennes, alors que l'autre était complètement opposée (typique des industries de process, si on s'en tient à l'industrie). Il faut absolument les séparer.

Ève Caroli

On les a effectivement agrégées. C'est quelque chose que l'on peut faire facilement. On pourra ainsi voir si nous obtenons des résultats différents.

Antoine Valeyre

Croiser avec la perception négative ou positive peut avoir un intérêt.

Michel Gollac

Les items sont : « du point de vue de l'intérêt de votre travail, de vos compétences, ou de votre qualification, est-ce que c'est plutôt mieux, plutôt moins bien, ou sans effet », et il y a la même chose « du point de vue de votre charge de travail », et il y a même « est-ce une source d'erreur ? ».

Ève Caroli

Pour le changement de tâche, on a isolé les enquêtés qui répondent qu'ils changent de tâche et que cela les perturbe.

Frédéric de Coninck

Pour la variable délai, il faudrait regarder l'horizon de temps du délai. Les délais assez courts, sans être ceux de la chaîne, (de l'ordre d'une journée) peuvent être significatifs de changements organisationnels.

Antoine Valeyre

Pour aller dans le sens de Frédéric de Coninck, dans des études dynamiques intersectorielles, en utilisant un ratio de réduction du temps de cycle qui, par ailleurs, est un indicateur de tension des flux, on voit que ce ratio est très lié à l'augmentation des contraintes de rythme imposée par les délais et des contraintes marchandes. C'est une relation indirecte, mais intéressante.

Frédéric de Coninck

Cela montre que l'effet naïf n'est pas si naïf que cela !

Ève Caroli

Attention, en termes de pourcentage d'effet, on est assez loin par rapport à une méthode de « logit simple ». Si on prend les accidents en général l'estimateur pondéré dit qu'on augmente le risque de 20%, l'estimateur « naïf » augmente le risque de 60%.

Frédéric de Coninck

Si on prenait un estimateur par CS, on serait plus proche de ce qu'on trouve.

Ève Caroli

On pourrait le faire (mais nous ne le ferons sans doute pas) en utilisant des méthodes de classification, des méthodes beaucoup plus simples pour savoir à quel moment on rejoint des ordres de grandeur équivalents à ceux que l'on a avec la méthode Rubin.

Michel Gollac

Concernant l'ampleur de l'effet, 20% ce n'est pas négligeable parce que vous avez essayé de purifier l'effet d'un seul phénomène (par exemple les normes de qualité). En fait, en général, les normes de qualité s'insèrent dans un changement organisationnel, et (c'est en tout cas ce que donne la première estimation de la régression logistique), on a l'impression que l'effet des changements organisationnels qui vont avec les normes de qualité vont aussi aller dans le même sens. Ce qui fait qu'un effet de 20% pur est un effet très important.

Ensuite, il serait sans doute intéressant, si vous vous intéressez spécifiquement aux accidents d'essayer de « bricoler » une nomenclature de professions qui ne soit pas nécessairement celle des CS. C'est-à-dire que dans une même CS il peut y avoir des professions très inégalement dangereuses. Ça ne vaut pas la peine de le faire pour toutes les CS, mais pour les ouvriers qualifiés il faut distinguer les professions du bâtiment et de l'électronique, par exemple.

Frédéric de Coninck

Dans les entreprises de process il y a très très peu d'accidents alors qu'il y a une démarche qualité très importante.

Ève Caroli

Ce genre de problème est saisi par les contrôles que l'on fait.

Michel Gollac

On a le même problème : on contrôle la profession d'un côté et le secteur de l'autre, mais en fait ce qui est pertinent, c'est le croisement des deux.

Ève Caroli

C'est une suggestion pour améliorer le modèle général (le tableau 1).

Michel Gollac

Pour notre part, nous avons utilisé la CS en 133 postes⁴ et nous avons donc souvent le message d'erreur sous SAS avertissant que la convergence est problématique (on ne sait pas si nous nous sommes arrêtés près ou loin du but dans les itérations).

Ève Caroli

Il est certain que nous ne cherchons pas à faire ici quelque chose qui apporte à la littérature sur le modèle général.

Michel Gollac

Il est possible de dire que l'introduction de normes de qualité sur un chantier de bâtiment ne va pas avoir le même effet que l'introduction de normes de qualité dans une usine de chimie. C'est en cela que l'utilisation conjointe du secteur et de la profession me semble importante et pas seulement concernant le modèle général.

Ève Caroli

C'est une problématique plus détaillée que la nôtre. Ce que nous arrivons à faire c'est estimer l'effet des normes de qualité, et rien d'autre.

Michel Gollac

Je ne suis pas d'accord. Ce qu'on dit sur jeune/vieux, peut être dit de la même façon sur ouvrier qualifié dans les produits chimiques et ouvrier qualifié dans le bâtiment.

Ève Caroli

Oui, tout à fait, sur le fond l'objection est réelle, mais le format des résultats que l'on a ne nous dit rien sur ce point.

Michel Gollac

Tout à fait, mais le problème de biais existe toujours. Le résultat est beaucoup moins biaisé que si vous n'aviez pas fait cela, mais il est encore biaisé. C'est la raison pour laquelle je suggère que l'on sépare les professions et les secteurs. Par exemple dans ce que vous faites, vous séparez les ouvriers du génie civil et ceux de la maçonnerie parce que les uns sont industriels et les autres artisanaux.

Pour les accidents, il est peut-être plus pertinent d'avoir une nomenclature ouvrier du bâtiment, ouvrier des industries de process... Il faut au moins essayer une variante, même s'il y a de fortes chances pour que l'on s'aperçoive qu'une fois de plus le résultat est robuste.

Frédéric de Coninck

Malgré la sophistication de la méthode, les effets naïfs ne disparaissent pas, et en aucun cas ils ne changent de sens.

⁴ Gollac M., Kramarz F., 1998, *Niveau intermédiaire de la nomenclature PCS en 133 postes*. Commanditaire: Insee. Paris.

Antoine Valeyre

Dans la stratégie de réduction de l'hétérogénéité, ne serait-il pas intéressant de choisir une stratégie focalisée sur les populations les plus à risque face aux accidents du travail ? Par exemple, si on prend les ouvriers qualifiés de l'industrie, on doit déjà avoir une proportion très importante de l'ensemble des accidents. Cela crée de l'homogénéité au départ (même s'il reste toujours de l'hétérogénéité), et cela évite d'induire certains biais. L'introduction de normes de qualité dans le secteur de l'éducation ne doit pas changer grand chose en termes d'accidents du travail. En revanche, cela peut créer des biais dans vos méthodes. Puisque les ouvriers qualifiés de l'industrie représentent une part très importante des accidents du travail, pourquoi ne pas faire l'étude sur eux puisqu'ainsi vous aurez beaucoup moins de biais latéraux ?

Ève Caroli

Tout à fait. Mais c'est toujours le même arbitrage entre avoir un discours un peu plus général avec plus de problèmes de méthodes, et un discours plus précis mais plus minimisé.

En fait, ce n'est pas tellement substituable, mais plutôt complémentaire. Maintenant que l'on a étudié le panorama général, on aimerait descendre notre niveau d'analyse. C'est ce que l'on aimerait faire avec le groupe des gens qui sont pour le moment exclus de l'analyse : les gens avec moins d'un an d'ancienneté. Pour voir l'effet de la précarité qui nous échappe complètement dans cette étude, on pourrait regarder dans ce groupe, et en se limitant à ce groupe. Toutefois, ils n'ont pas tous le même risque d'accident car certains auront travaillé neuf mois alors que d'autres seulement un mois. Il serait toutefois intéressant de regarder l'effet de la précarité sur ceux-là. De même, il serait intéressant de regarder les accidents du travail sur le groupe qui est le plus à risque.

Antoine Valeyre

Et cela permettra d'avoir moins d'hétérogénéité dans les changements organisationnels que vous introduisez. Cela aura plus de sens que d'utiliser les indicateurs directs.

Ève Caroli

Il y a un article⁵ qui part de ce principe en regardant les lignes de production aux États-Unis comme secteur typique. L'avantage est que c'est très homogène.

Michel Gollac

Sur votre sujet, être « tout secteur » c'est très utile car il est évident que ces dispositifs n'ont pas le même effet partout et que l'on ne peut pas généraliser un cas. L'idéal reste d'avoir les deux (étude générale, étude fine) et de préférence que ça aille dans le même sens.

⁵ Ichinowski, Casey, Kathryn Shaw and Giovanna Prennushi, 1997, 'The Effects of Human Resource Management Practices on Productivity: a study of steel finishing lines' American Economic Review, vo. 87, 3, 291-313.

Ghislaine Doniol-Shaw

C'est un résultat vraiment intéressant. Les normes de qualité sont toujours vendues comme « plus de qualité dans tous les sens ».

Michel Gollac

De plus, il y a un aspect moral : il est très difficile d'être « contre la qualité ». On peut être contre le travail de nuit, difficilement contre la qualité. Il est de plus difficile d'imaginer que la qualité introduit des problèmes tels que l'accroissement des accidents du travail.

Il serait intéressant d'utiliser, pour les points sur lesquels vous n'avez pas de résultats significatifs, l'enquête européenne, mais aussi d'utiliser l'enquête de 1991 qui est un échantillon complètement indépendant.

Ève Caroli

Il n'y a pas d'indications sur les accidents du travail dans l'enquête de 1991. Sinon, nous aurions pu mener une étude dynamique.

Antoine Valeyre

Quant au lien normes de qualité / incidents, une des questions qui sont sans doute plus du ressort des études de terrain, serait d'examiner si c'est le traitement de la qualité en fonctionnement normal qui peut avoir des conséquences comme on l'a évoqué tout à l'heure dans les hypothèses car cela rétrécit l'attention à la qualité (à l'exclusion de l'environnement...), ou s'il s'agit aussi d'un traitement de qualité en cas de problème de qualité. Avant, dans les organisations tayloriennes classiques, l'ouvrier laissait la place au régleur, au contrôleur de qualité, alors qu'aujourd'hui il est amené à regarder ce qui se passe autour, sans avoir nécessairement toute la mesure des risques encourus.

Ève Caroli

On pourrait peut-être avancer en ce sens en utilisant la question « devez-vous vous débrouiller seul dans les situations difficiles ? », en la couplant avec les normes de qualité, on pourrait approcher un peu cela.

Frédéric de Coninck

À 3M, deux ingénieurs qualité interrogés avaient des points de vue radicalement différents sur la qualité. Un des ingénieurs avait un point de vue extrêmement normatif disant « de toutes façons, il faut le faire, ça met les choses au carré... », et en face les opérateurs étaient loin du discours et de la pratique : il ne comprenait pas pourquoi son discours n'avait pas plus d'accroche sur le réel. Alors que le second ingénieur disait « la qualité c'est toujours des compromis ». C'est ce qui est compliqué avec la qualité, c'est que l'on sait que l'on doit toujours faire des arbitrages, on ne peut jamais faire des choses de qualité, c'est toujours la qualité contre les délais, contre les coûts... La qualité est quelque chose qui complexifie l'horizon, c'est une exigence de plus, mais qui ne se moule pas dans les autres. C'est pour cela que cela sème la confusion.

Ghislaine Doniol-Shaw

C'est un élément de complexification lorsque c'est introduit comme une norme. Car c'est une norme qui touche à de nombreux domaines qui sont contradictoires.

Frédéric de Coninck

Et de fait, lorsqu'on observe ce qui se passe dans les ateliers, il y a « Monsieur délai » qui arrive, « Monsieur qualité » intervient, puis « Monsieur coût »... et ils ne se parlent jamais. Ils parlent aux opérateurs, mais ils ne se parlent pas entre eux.

Doit-on arrêter la machine parce que le produit n'est pas de bonne qualité, sachant qu'il n'est, dans ce cas, pas possible de livrer le produit à temps ? On est toujours dans ces dilemmes-là.

Antoine Valeyre

L'hypothèse serait alors que l'introduction des normes de qualité serait une source de tensions fortes qui vulnérabiliserait et introduirait des risques d'accidents.

Frédéric de Coninck

Dans la représentation de son activité, cela sème la confusion sur ce que l'opérateur doit faire. Ce n'est pas que cela focalise l'opérateur, mais que cela disperse l'attention sur des choses qui ne font pas système.

Michel Gollac

Les incohérences sont quoiqu'il en soit une source de risque. On ne sait pas quel est le bon signal, on ne peut pas anticiper... et on peut même avoir une action qui n'a pas de sens (à la suite d'un compromis personnel qui est un mauvais compromis et qui n'a pas de cohérence).

Frédéric de Coninck

Le compromis peut être sans arrêt remis en cause car cela marche par crise. D'un seul coup, il y a une crise, il faut alors basculer d'un côté, puis d'un autre... il ne peut pas y avoir de routine.

Michel Gollac

Les gens sont sans arrêt dans des situations d'apprentissage.

Discussion du texte d'Yves Clot

Michel Gollac

En fait, on est naïf lorsqu'on dit qu'autrefois c'était assez simple, que l'intensité c'était des actes divisés par du temps, alors que maintenant c'est compliqué. En fait, c'était déjà compliqué, et nous sommes l'objet d'une illusion rétrospective lorsque l'on croit qu'il était facile de définir l'intensité dans les modèles traditionnels.

Yves Clot

Oui, effectivement, si on veut assumer la dimension psychologique de la chose, on est obligé de dire que c'était déjà compliqué.

Michel Gollac

En même temps, cela est rassurant pour nous car on avait le sentiment que le concept d'intensité s'évanouissait au moment où on commençait à s'y intéresser, alors que non, cela a toujours été complexe, il l'est simplement davantage.

Yves Clot

Un symptôme de cela, dont on peut retrouver la trace scientifique dans la littérature, c'est les discussions sur la fatigue. Un article montre les impasses scientifiques faites lors de l'élaboration du concept de fatigue. L'impasse sur le concept de fatigue vient de l'impossibilité de penser l'intensification comme un acte psychique. Cela devient ainsi compliqué à mesurer.

Michel Gollac

Dans le papier envoyé, on voyait qu'il y a un clivage artificiel entre le fait qu'il y ait une activité à la fois exigée et interdite. Est-ce que dans les formes tayloriennes anciennes, le clivage n'était pas entre ce que l'individu ressentait comme besoin d'activité et les contraintes extérieures, alors que dans les formes nouvelles, il y aurait toujours le même besoin d'activité, mais les contraintes seraient des contraintes intériorisées par l'individu en interprétant les contraintes extérieures. Il n'y a pas une prescription du geste ou de l'activité intellectuelle précise qui empêcherait de faire un autre geste, mais il y a des objectifs plus généraux qui font que l'individu va s'auto-prescrire une tâche relativement programmée, et donc se brime lui-même sa propre activité ; ce qui rend plus difficile la mise en évidence de la chose.

Yves Clot

Finalement, pour faire simple, j'ai dit que la tendance générale est de la prescription de l'activité à la prescription de la subjectivité, ça simplifie. Mais évidemment, la prescription de la subjectivité n'est pas une simple reproduction et cela a des effets. La subjectivité, c'est plus compliqué que la prescription de l'activité, et surtout cela suppose un engagement du sujet dans sa prescription très différent de celui de la prescription de l'activité.

Michel Gollac

Une question plus générale : dans l'enquête *Bonheur et Travail* on voit que les gens qui sont dans des situations traditionnelles ont un discours plutôt de l'ordre « ce que je fais c'est de la routine, ça n'a pas de sens », alors que ceux qui sont dans des situations nouvelles sont plutôt dans des discours qui sont soit de dire que « ça n'a pas d'avenir », soit « je suis exploité » et un discours de dénonciation des conditions de travail. Est-ce que ce sont deux constats séparés l'un de l'autre, ou peut-on y voir un lien en utilisant les concepts de prescription de l'activité et prescription de la subjectivité ? Peut-on considérer que l'expression de la subjectivité se manifeste par ce genre de plaintes ?

Yves Clot

Lors d'une étude à Peugeot il y a une dizaine d'années, un des responsables des ressources humaines m'avait dit « ce qu'on cherche à faire maintenant c'est de mettre l'âme des gens au travail » (il faisait référence à Taylor qui disait qu'il faut laisser la personnalité des gens au vestiaire). C'est une autre manière de dire que l'on prescrit la subjectivité. C'est évident que de mettre l'âme des gens au travail, cela provoque le travail de l'âme. Pas plus qu'on ne peut prescrire l'activité on ne peut prescrire la subjectivité. Cet engagement du sujet, c'est de l'autoprescription, mais cette autoprescription ne disparaît jamais comme conflit pour le sujet, comme un problème de conscience, comme un problème pour lui. C'est une sollicitation subjective qui peut expliquer que les manifestations langagières soient de l'ordre de ce que dit Michel Gollac. Qu'on passe assez vite de la situation de la plainte à la situation de porter plainte (la frontière est ténue). Qui dit prescription de la subjectivité, d'emblée fait de la prescription un problème (ce qui était en partie vrai dans l'activité).

Frédéric de Coninck

J'ai quelques points de désaccord tout en étant plus pessimiste finalement.

Par rapport à ce que la demande sociale considère qu'un travail doit produire. Que ce soit pour un service ou un produit, il y a une complexité réelle de la demande. Il y a des exigences extrêmement complexes qui sont adressées à celui qui travaille. Là où je suis pessimiste, c'est que je ne suis pas certain que cette complexité soit surmontable. Par certains côtés, y compris l'instrumentation par la gestion, on cherche à répondre pour partie à cette complexité. Il y a une tentative de rendre compte de cette complexité de la demande à travers des mots qui, du coup, deviennent des instruments qui se solidifient.

Les procédures qualité sont en partie des réponses à une demande d'une certaine qualité. Les nouveaux instruments de gestion sont mis en place pour répondre à cette demande.

Lors de la discussion avec Philippe Askenazy et Ève Caroli je disais que la qualité sème la confusion, ce qui explique l'accroissement des accidents du travail. Cela sème de la confusion car on est face à des instruments de gestion qui sont contradictoires les uns avec les autres. Même le gestionnaire n'arrive pas à se faire une représentation cohérente. On est dans une situation de revirements plus ou moins perpétuels où on est obligé de mettre l'accent sur un point, puis sur autre etc. et avec des exigences qui, au fond, sont contradictoires. Donc, on somme des individus ou des collectifs de trancher, de trouver des compromis entre les exigences qui sont contradictoires alors même que, par ailleurs, elles peuvent être présentées comme cohérentes. En fait, les collectifs pourraient prendre un temps pour « digérer » les situations et en faire quelque chose. Là où je ne suis pas certain qu'ils puissent le faire, c'est précisément que l'on se trouve face à une temporalité extrêmement rapide (autant du côté de la demande que des instruments de gestion). En fait, ce sont des processus qui prennent du temps. Il n'est pas certain que ce temps soit aujourd'hui disponible. Ce qui n'est même pas lié au fait que l'instrumentation de gestion soit déficiente, mais c'est dû au fait que l'on évolue face à une demande qui évolue beaucoup trop vite. Ces collectifs sont disqualifiés, ne peuvent pas fonctionner, précisément parce qu'ils vont trop lentement.

Yves Clot

On est d'accord. Il y a beaucoup de lucidité dans ce qui vient d'être dit. Si j'ai donné l'impression d'un optimisme il faut me corriger.

Frédéric de Coninck

En fait, j'ai voulu insister sur le fait qu'il est possible que même les collectifs ne soient pas un recours mobilisable.

Yves Clot

Lorsque cela se produit, ça ne réduit pas les contradictions ; ça les exacerbe. Par exemple dans le bureau de poste dans lequel on a travaillé, cela accroît les contradictions, mais en revanche, cela développe le pouvoir d'agir des collectifs. C'est bon pour la santé des gens. Dans un premier temps, cela a cet effet. En revanche, ce que ça développe, ce sont les contradictions entre les pouvoirs d'action des personnels qui grâce au travail d'élaboration entre eux commencent à définir ce que c'est que de faire du bon travail. Ils ont l'expérience et développent la conscience qu'ils peuvent y parvenir. Toutefois, lorsqu'ils font cette expérience-là et qu'ils développent cette conscience, ils rentrent en contradiction plus aiguë qu'avant avec des formes d'incohérence telles qu'évoquées par Frédéric de Coninck, et ils se retrouvent ainsi face à de nouveaux problèmes, autres que ceux qu'ils ont commencé à résoudre en développant leurs capacités.

Frédéric de Coninck

Je suis d'accord. Ce sont des déplacements qui me semblent possibles. Dans la distribution du courrier, les usagers ont une présence faible (notamment les particuliers, c'est moins vrai pour les entreprises), mais, quoi qu'il en soit, leur présence est plus faible que ce qui a été atteint dans d'autres domaines.

À l'heure actuelle on a une stagiaire en DEA qui travaille dans une usine. Quand on est arrivé, les salariés disaient que le carnet de commandes était complètement plein, qu'ils étaient bridés au niveau des embauches parce que la direction générale refuse... Deux mois plus tard (ils sont fournisseurs de composants électroniques) crise du téléphone portable et ils sont au chômage technique. Il y a eu un désarroi général. Tout le monde est dans le même état. C'est là qu'il y a des points durs et qui sont extrêmement difficiles à digérer.

Yves Clot

La qualité générique du collectif est une dimension importante parce qu'il y a une dimension d'illusion quand même. Cela dépend comment le collectif entre dans cette situation de développement de demande... avec plus ou moins de distance, plus ou moins d'histoire... Cela ne veut pas dire que ce n'est pas catastrophique pour tout le monde, mais lorsque je parle du développement du pouvoir d'agir, je ne parle pas simplement de la force collective d'un milieu, ou de son développement subjectif, de sa « qualité subjective ».

Frédéric de Coninck

En fait, il faut continuer l'histoire. Le stage avait pour raison d'être que c'est une usine qui a connu de nombreuses embauches d'opérateurs au cours des dernières années, moins sélectionnés que par le passé pour des raisons de tension sur ce secteur du marché du travail. Ils en étaient à essayer de solidifier les modes de fonctionnement, y compris en désignant un certain nombre de personnes comme tuteurs...

Dans cet exemple, on voit que la question (de quoi ?) entre le collectif et l'organisation elle-même peut être très tendue. On peut imaginer une manière de s'en sortir, y compris par le conflit. Tout cela, au moins conceptuellement, on doit pouvoir en faire quelque chose, c'est riche. Quand on se trouve face à une temporalité qui est extérieure, on peut se dire « ne cédon pas à l'illusion », mais les collectifs d'opérateurs en effet y cèdent moins que les cadres.

Yves Clot

Tout à fait. Toutefois, il y a une différence de posture qui tient sans doute aux disciplines, c'est-à-dire que nous sommes pratiquement obligés de nous placer du point de vue de l'action. Lorsque je parle du cabinet de consultants, des contrôleurs de train, de la poste, on est quand même obligé de se placer du point de vue de la transformation de la situation, et pas seulement de la connaissance. Il faut bien aussi qu'à un moment donné, on croie possible le fait de transformer les choses pour s'y livrer.

En prenant un point de vue très large sur le monde tel qu'il va, entre le développement du pouvoir d'agir des collectifs et puis les temporalités évoquées par Frédéric de Coninck, je ne peux pas faire le lien.

Michel Gollac

Je ne suis pas tellement d'accord pour dire qu'il y a des problèmes qui ne viennent pas de l'organisation, mais qui viennent de la vie. D'abord, Frédéric de Coninck a pris un cas « trop vilain », c'est celui du marché qui se retourne d'un coup. Soit : on peut dire qu'on n'a aucun moyen d'action à court terme, il s'est retourné de manière imprévisible. Mais imprévisible pour ceux qui ne voulaient pas prévoir. En effet, il y avait une concurrence très importante et une saturation des marchés.

Frédéric de Coninck

Ce ne sont pas des fabricants de téléphones portables, ce sont des gens qui fabriquent des composants qui entrent dans l'industrie de l'informatique en général, et il suffit qu'un fragment s'effondre pour que tout s'effrite.

Michel Gollac

Il y a beaucoup de cas où le problème du service dans son sens le plus large se pose parce qu'il y a des entreprises en sous-traitance ou en réseau. C'est cette organisation qui crée ce qui a été dit, à savoir que « la vie nous pose de nouveaux problèmes », c'est elle qui démultiplie les situations de ce genre, y compris les situations d'incertitude sur savoir ce que veut exactement l'autre, car lorsqu'il y a externalisation le dialogue n'est pas aussi facile. Donc, je

pense que c'est quand même un problème d'organisation, mais ça n'est pas un problème d'organisation interne. Ce qui pose le problème que le collectif pertinent n'est absolument pas donné (et on ne peut pas imaginer qu'il pourrait se constituer dans un délai raisonnable pour une intervention, mais ça ne veut pas dire que ça ne vient pas de là). À la limite, même les problèmes auxquels on peut penser pour l'enseignement avec la nature du public qui se transforme, et donc sur comment enseigner, ne sont pas des choses totalement imprévisibles. C'est imprévisible parce que d'un côté il y a des gens qui ont géré avec une vision assez bureaucratique, et de l'autre côté des gens qui avaient l'habitude de travailler en profession libérale, ne se posant pas tellement la question du système. Il y a donc aussi un problème d'organisation derrière, mais il est caché beaucoup plus loin que dans les organisations traditionnelles, plus simples et plus régulières.

Frédéric de Coninck

Je suis en partie d'accord. Il y a une complexité grandissante, y compris de la demande par rapport à un service ou un produit. Les causes ne sont pas connues, mais tout acheteur de service, et même tout usager du service public, a un degré d'exigence, et une palette d'exigences (qui entraîne une complexité) de ce qu'est un bon service ou un bon produit qui est très importante.

On peut aussi le voir positivement en se disant que c'est le niveau de vie qui s'élève. Le niveau de vie, c'est aussi dû au fait que l'on a des prestations de meilleure qualité. Lorsqu'on achète une voiture, on ne s'attend pas à avoir une deux-chevaux. Personne n'achèterait plus une deux-chevaux aujourd'hui.

Antoine Valeyre

Oui, mais cela n'est valable que pour les pays développés. Il faut quand même prendre la dimension de toute l'humanité. Quand même il y a des millions de Chinois qui sont prêts à acheter une deux-chevaux. Il faut penser le système économique et social dans son ensemble, et il y a des logiques économiques de rentabilité qui focalisent la demande sur des produits hautement contestables dans leur complexité, et malheureusement les usagers et les consommateurs n'ont pas tellement les moyens d'organisation suffisants pour maîtriser les objets qu'ils utilisent. Pour les portables, personne n'a vu que ça allait se développer à la vitesse à laquelle ça s'est développé, et aujourd'hui, c'est dans l'autre sens. Il y a très peu d'organisations collectives sur les usages des produits qui sont consommés dans nos sociétés développées et encore moins vis-à-vis de sociétés non développées. On parle des régulations internes dans les organisations, mais il apparaît qu'aujourd'hui se pose aussi le problème des formes de régulation. Pourquoi donner sens à ce qui est produit ? Il est important que des régulations apparaissent à ce niveau-là.

Le collectif est d'autant plus empêché que le sens de son action est remis en cause par une accélération du renouvellement des produits. Pour le postier, le problème ne se pose pas à très court terme. Pour l'équipementier, fabricant de composants, évoqué, le problème se pose à court terme. Le sens de leur activité suit le sens des vents de la rentabilité à l'échelle mondiale. Et s'il n'y a pas de contre régulation pour réguler le sens autre que celui de la rentabilité des capitaux, on est démuni à tous les niveaux. Il y a une schizophrénie du

producteur-consommateur-actionnaire. Il y a vraiment un *malaise dans la civilisation* à réécrire !

Frédéric de Coninck

Je suis complètement d'accord sur le constat du collectif empêché. Ce qu'on voit assez systématiquement c'est qu'en fait un peu tous les groupes professionnels qui fonctionnaient comme des collectifs se trouvent sur la défensive, ils se trouvent face à de crises de leur savoir-faire. La maintenance, par exemple, est disqualifiée face à l'évolution technologique des installations.

Yves Clot

Si on va dans un niveau très général, on peut aller loin. On peut dire que le collectif empêché, c'est le collectif citoyen, etc.

Ghislaine Doniol-Shaw

Il y a beaucoup de ça dans le collectif des entreprises, par rapport à l'objet même de leur travail. Ce qu'il ne faut pas lâcher, c'est la montée des soucis, des préoccupations dans une multitude de métiers face à une demande hétérogène, qui se trouve formatée dans la manière dont le travail est évalué.

On peut penser à des agents de l'ANPE, des ASSEDICS, ou des services des caisses de la CPAM, etc. qui sont confrontés à une hétérogénéité de contexte, et qui ne peuvent pas avoir une réponse stéréotypée. Ni dans la façon de répondre, ni dans les délais de réponse etc., et qui sont pris dans un système d'évaluation qui alloue des moyens « moyens », et qui évalue là-dessus. Cela produit des effets terribles sur les gens. Tout cela est pris dans un système de recueil informatisé : les gens sont surveillés à distance sur ce qu'ils font, sur le temps qu'ils passent, et le contenu de ce qui se passe dans le bureau ne compte pas beaucoup. Par exemple, un agent qui travaille aux ASSEDIC disait qu'au bout de dix minutes d'entretien avec quelqu'un, il doit justifier que la personne soit encore dans son bureau.

Si l'agent a en face de lui un cadre qui a apporté toutes les pièces de son dossier et dont le cas va pouvoir être rapidement réglé, et un salarié qui parle difficilement le français, qui ne le lit pas, ça n'a aucun sens de comparer ces deux cas, et c'est très violent de le faire.

C'est une négation complète de la diversité des choses et un travail qui n'est plus représenté que par une moyenne, qui est la base de l'évaluation. Les agents sont évalués, « coachés » sur la manière avec laquelle l'agent répond, sur son temps de traitement des dossiers, sur le type de phrase utilisé, sur l'adéquation entre les produits complémentaires proposés et la demande primaire du client ou usager.

Une enquêtée travaillant sur les plateaux de clientèle EDF raconte qu'elle suit les formations sur comment répondre au client alors que cela fait vingt ans qu'elle réalise ce travail, et il y a dérision par rapport à ce qu'on apprend, mais en même temps c'est l'endroit où on va quand même car on peut discuter et se retrouver entre-soi. Les agents ne contestent pas qu'on leur apprenne à répondre à des clients auxquels ils répondent depuis vingt ans, ils vont aux formations car c'est le seul endroit où ils peuvent échanger.

Yves Clot

Je suis aussi d'accord avec cela, mais il serait intéressant de creuser la question de l'action. Pour arriver à reprendre la main sur la situation, de retourner la situation, il faut repartir de l'activité empêchée, de l'activité réelle. On peut tenir globalement des discours très importants sur le blocage de la capacité d'élaboration collective et politique. Même en réfléchissant à cela, je pense que le mal politique vient du fait, qu'au fond, on ne positionne pas les sujets comme des acteurs de controverse entre eux (sur la question du réel, c'est-à-dire qu'il y a quelque chose dans le réel qui échappe aussi à tout le monde). Et donc il y a une responsabilité à prendre sur comment attraper ce réel-là qui échappe. À chaque fois que l'on a des petits succès dans l'action, on les a toujours à partir du moment où les gens redécouvrent, dans les controverses entre eux, sur les objets qui leur échappent, à quel point ils ont des capacités insoupçonnées pour attraper des situations. Quand ils font cette expérience-là, alors on voit se développer le pouvoir d'agir. Il y a un autre destin possible à l'activité empêchée que l'activité réalisée au sens évoquée, c'est-à-dire formatée. Il y a un autre destin possible, mais pour cela, il faut repartir du réel de l'activité, c'est-à-dire du plaisir qu'on retrouve lorsqu'on s'attaque à un problème qui est difficile à résoudre. Ce qui ne veut pas dire que parce que le problème sera résolu dans tel bureau de poste, il est résolu. Mais, en revanche, le mécanisme qui consiste à regarder le réel comme le ressort de la subjectivité et donc de l'action (quand on parle de réel, ce sont les activités possibles, impossibles, contrariées...), autrement dit donner un nouveau destin à ces formes rentrées d'activité n'est pas impossible. Évidemment, je pense que cette question du réel doit redevenir vitale pour les grandes questions qui sont soulevées ici ; pour redonner de la vie dans l'organisation et de la santé pour les gens. Le réel peut être de l'activité concrète dans un bureau de poste, dans un dépôt SNCF, mais cela peut être aussi de grands problèmes, le réel. C'est la capacité collective à ne pas contourner les questions difficiles et à s'engager pas simplement dans la plainte vis-à-vis de ceux d'en haut, mais à s'engager dans la controverse contre ceux d'en bas pour régler ces problèmes-là. J'ai remarqué que quand ceux d'en bas (pour aller vite) s'engagent dans des controverses entre eux sur les bonnes manières de travailler, sur la capacité normative (de créer, d'inventer, de stabiliser des normes), cela se fait toujours sur un développement de l'accès au réel. C'est ce qui est le plus intéressant car d'une certaine manière cette situation qu'on évoque tous, il faut bien trouver un moyen de l'appréhender. Il me semble que c'est le moyen décisif de le faire.

Ghislaine Doniol-Shaw

On voit à quel point il est difficile de construire les collectifs car même lorsque les gens sont côte à côte, ils sont isolés par la tâche. Sur les plateaux clientèles d'EDF, cette pression qui s'exerce sur toutes les unités dans toute la France a fini par déborder une salariée dans une agence qui a écrit une lettre ouverte pour exprimer son ras-le-bol avec le travail demandé, le harcèlement subi, etc. avec le projet de la faxer aux autres agences et de la signer seule. Avant de la faxer, elle l'a montrée aux collègues du plateau, et alors tout le monde l'a signée, et c'est parti sur les fax de toutes les agences. Il y a eu création du collectif.

Yves Clot

Ce que je veux ajouter, c'est qu'il ne faut pas idéaliser le collectif. Parce qu'à la limite, c'est presque l'inverse que j'exprime. C'est-à-dire, pour produire des modalités d'homogénéisation qui soient des ressources pour l'action collective, il faut travailler à produire de l'hétérogénéité dans les collectifs. Ce que j'ai appelé des controverses internes au collectif, c'est-à-dire la nécessité de redonner la possibilité aux gens qui travaillent ensemble de discuter, même vivement, sur ce qu'ils font ; c'est-à-dire que ce qu'ils font redevienne un objet de controverse. Ce qui fait particulièrement mal, c'est le déplacement des conflits du réel vers les conflits interpersonnels. Dans les milieux professionnels actuellement, c'est quelque chose d'extrêmement frappant. C'est-à-dire, ce qu'on n'arrive plus à attraper en termes de soucis et de préoccupation du réel. D'une manière défensive on déplace au niveau des personnes. Les conflits interpersonnels se multiplient au point que les psychologues peuvent être sollicités pour aider les gens à y vivre. Mais ces conflits interpersonnels sont des conflits qui tournent le dos à des conflits qui portent sur l'objet (objet au sens de quel est le réel, qu'est-ce qu'on cherche à faire ? pourquoi c'est difficile de le faire, et comment faut-il y arriver pour le faire ?). Qu'est-ce que faire du bon boulot ? il peut y avoir une impasse de cette question et, en revanche, un dérapage intersubjectif.

Frédéric de Coninck

C'est sans doute une différence disciplinaire. L'échelon de l'organisation ne peut pas être condamné à être aveugle sur cette question. De plus, l'organisation elle-même a plusieurs niveaux. La direction générale est assez éloignée des sources de la performance, de ce qu'est un bon boulot. Mais en revanche, c'est assez éloigné des collectifs qui peuvent soit jouer le rôle des courroies de transmission, soit de protection face à des ruptures temporelles qui peuvent être très sévères. Il y a un travail qui est à faire, et qui est peut-être plus celui du sociologue. C'est sans doute une différence disciplinaire.

Quand on rend attentif un cadre de production (dont une partie de son travail est de faire de l'organisation) aux incohérences de son projet, cela produit des effets, du dialogue et des controverses sur comment sortir de ces incohérences. Il peut y avoir des effets de levier dans l'organisation qui ne sont pas seulement des effets de masque.

Antoine Valeyre

On retombe sur des notions d'autonomie au sens le plus large, c'est-à-dire d'autonomie au sens de l'action et de l'activité elle-même, c'est-à-dire qui décide ? où cela se décide ? Le type d'activité économique, la vision des perspectives de sens à donner à son travail dans un certain type d'organisation du travail va être plus ou moins construite collectivement. Ce sont plus les réflexions portant sur les activités de service, souvent de service public, pour lesquelles c'est plus pensable de transmettre une mémoire prévisionnelle du sens du métier. Dans des activités soumises à une concurrence de plus en plus accélérée, le temps d'apprentissage organisationnel collectif pour penser la meilleure façon de travailler est supérieur à la viabilité moyenne de l'activité. Il y a quelque chose de cet ordre dans le couplage de l'analyse psychologique avec l'analyse socio-économique qui pose problème.

Dans un autre ordre d'idée, l'approche proposée par Yves Clot a des points assez voisins de celle proposée par Gérard Mendel sur la socio-psychanalyse où il parle de pouvoir de l'acte pouvoir, et où il insiste sur la possibilité de conserver l'appropriation de l'acte jusqu'à son terme et comme support d'un pouvoir. Il a participé à de nombreuses interventions de psychanalyse de groupe. Cela rejoint ce qui a été dit sur la manière de prendre les problèmes par les membres d'un collectif. C'est-à-dire qu'il a transformé les modes d'action des membres d'un collectif vis-à-vis de leur hiérarchie par ce travail. Dans cet exemple il y a quelque chose qui est de l'ordre de la psychanalyse. Peut-être que la tyrannie procédurale est une névrose de notre malaise dans la civilisation. Il y a ainsi des choses qui pèsent de plus en plus lourd par rapport à l'acte libérateur ; pour libérer l'action de ses attachements.

Yves Clot

Il faudrait vraiment travailler sérieusement sur cette question-là.

Vygotski (psychologue qui n'est pas psychanalyste) a dit : « le sujet le plus autonome est aussi le sujet le plus divisé ». Ce n'est pas seulement celui qui est en position de maîtrise sur ses actes. La voie de l'autonomie est toujours la voie d'un développement dans le sens où ce n'est pas la voie d'une maîtrise sur la situation. C'est précisément la voie d'un écart ; la possibilité de se déplacer, de quitter une position pour en occuper une autre. Cela définit la subjectivité, c'est-à-dire la puissance de déplacement, c'est-à-dire la non identification à ses actes. C'est une possibilité de s'affranchir des situations dans lesquelles on est impliqué et y compris de sa propre histoire, et de pouvoir faire de ce qui a été vécu autre chose.

La liaison entre autonomie et division, entre autonomie et déplacement. D'une certaine manière, la non identification à ses actes, c'est ce qui justifie toujours du point de vue clinique, le fait que l'idée est de compliquer la vie des gens. Leur compliquer, c'est-à-dire ne pas prendre à la lettre les plaintes qui sont les leurs, ça ne veut pas dire ne pas les entendre, c'est essayer d'en faire autre chose que ce qu'ils en font pour le moment, c'est-à-dire transformer (quoi ?), y compris des souffrances vécues, en moyens d'agir. Favoriser des situations, des cadres d'analyse dans lesquels il peut y avoir un renoncement à une position de plainte, pour déplacer les plaintes dans l'action. C'est la non identification du sujet à ses actes qui est la condition de la vie subjective, c'est-à-dire paradoxalement alors que je tiens particulièrement à la notion d'activité, on pourrait dire que l'activité c'est la possibilité de se sortir d'une activité pour passer dans une autre, c'est-à-dire se déplacer, se déprendre, se défaire. C'est la capacité de déprise de soi-même, de l'action, non pas en tournant le dos à l'activité, mais en tournant le dos à son développement. Autrement dit s'inscrire dans une histoire qui implique de passer d'un moment de cette histoire à une autre.

Cette non identification du sujet à ses actes (mais il faudrait beaucoup de temps) emprunte à la culture de la psychanalyse, mais la déplace, et c'est sur ce point là que la différence se fait avec Mendel, par exemple cette situation d'acte pouvoir comme une tendance spontanée des sujets qui viendraient se buter sur la société... je ne crois pas du tout qu'il y ait une tendance à l'acte pouvoir, je ne crois pas du tout qu'il faut voir le bout de ses actes. Il y a quelque chose qui me terrifie dans la perspective de voir le bout de ses actes.

L'idée que la subjectivation se fait par déprise, ce n'est pas la même chose. Se défaire de ses actes pour arriver à d'autres actes paraît une perspective plus prometteuse du point de vue

subjectif et paradoxalement de l'extension du rayon d'action dans la suggestion. Donc, l'autonomie n'est pas une culture d'un moi plein de lui-même qui arriverait à une sorte d'auto-suffisance ou d'auto-référence. Je pense que la question de la division, de la séparation est extrêmement importante. L'autonomie c'est cette séparation d'avec soi-même paradoxalement. C'est ce qui m'intéresse le plus, et cliniquement, c'est ce qu'on fait, et compliquer la vie des gens c'est ça : les séparer d'avec eux-mêmes pour qu'ils aient accès à d'autres processus de mobilisation subjective et d'engagement. Pour moi, l'autonomie c'est, paradoxalement, la perte.

Michel Gollac

N'y a-t-il pas un lien entre ce qui vient d'être dit et ce vous disiez sur l'intensité au début ? C'est assez proche de l'emprise du travail tel qu'il est donné à l'avance, de l'impossibilité pour elles (c'est qui "elles" ?) de se déprendre. Ce qui fait qu'on serait dans un modèle où on n'aurait pas d'un côté l'intensité et de l'autre l'autonomie comme variables indépendantes, mais c'est presque l'inverse.

Yves Clot

C'est exactement ça !