



Études de communication

langages, information, médiations

20 | 1997

Communiquer... les mots de l'expérience

Les catégories de l'expérience dans la verbalisation des règles pour l'action

The way workers set up categories as they express rules for action.

Daniel Faïta



Édition électronique

URL : <http://journals.openedition.org/edc/2385>

DOI : 10.4000/edc.2385

ISSN : 2101-0366

Éditeur

Université Lille-3

Édition imprimée

Date de publication : 1 juin 1997

Pagination : 11-34

ISBN : 2-0767703-0-8

ISSN : 1270-6841

Référence électronique

Daniel Faïta, « Les catégories de l'expérience dans la verbalisation des règles pour l'action », *Études de communication* [En ligne], 20 | 1997, mis en ligne le 07 juin 2011, consulté le 01 mai 2019. URL : <http://journals.openedition.org/edc/2385> ; DOI : 10.4000/edc.2385

Ce document a été généré automatiquement le 1 mai 2019.

© Tous droits réservés

Les catégories de l'expérience dans la verbalisation des règles pour l'action

The way workers set up categories as they express rules for action.

Daniel Faïta

Retours sur une problématique ambiguë.

- 1 La place de la communication semble plus que jamais inscrite à l'ordre du jour de la réflexion sur les nouveaux modes d'organisation dans l'univers du travail. Il semble toutefois qu'une ambiguïté initiale se dissipe peu à peu. A la « mode » du tout communication, liée à l'apogée de la ressource humaine conçue comme facteur décisif de compétitivité¹, succède aujourd'hui une reconnaissance du caractère inéluctable de l'échange entre les individus, indissociable des dynamiques collectives.
- 2 La question n'est donc plus, comme le notait P. Breton, d'ignorer que la communication « n'existe pas en dehors de l'intersection de l'univers du langage et de celui de la technique », ou encore que sa « montée en puissance » au XX^e siècle n'est pas la « simple conséquence de la poussée des techniques »². Admettre que l'Homme n'a cessé de communiquer, c'est à dire d'échanger avec ses semblables informations, éléments de savoirs, consignes, etc., sitôt qu'il a su manier l'outil, c'est en quelque sorte retourner à la case départ de la problématique.
- 3 Résistant à la tentation de prolonger une critique historique déjà engagée depuis quelques années, on tiendra pour préférable de s'interroger sur les caractéristiques des situations contemporaines, actualisées par l'implantation de systèmes et objets techniques renouvelés, par la « construction concrète », de nouvelles organisations.
- 4 Il ne s'agit pas de céder une fois encore au vertige prophétisant des années 80, qui nous dépeignait l'avenir des professions aux couleurs d'une sorte de *no man's land* généralisé,

mais de prendre la mesure des phénomènes et événements affectant ce qui change sans conteste dans la sphère des activités.

- 5 Dans un ouvrage récent, P. Zarifian se livre à un rapide inventaire de ces « nouvelles organisations »³, sans omettre de se poser le problème essentiel : comment mieux comprendre la nature de ces changements, comment mieux expliciter les nouvelles questions concrètement posées à des réalités en transformation ? Réalités techniques et organisationnelles, certes, mais aussi et surtout organisations concrètes nées des coopérations antérieures, cultures et traditions des collectifs et des métiers, ajouterions nous. Car ne convient-il pas de s'interroger en premier lieu sur ce que « changer » signifie, avant de stigmatiser de façon aussi répétitive que sommaire les « résistances » au changement ? Comment, par exemple, apprécier ce que remettent en question un nouveau système technique et la réorganisation du travail qui en découle ? Comment et avec quelles conséquences l'introduction de « systèmes experts » dans le contrôle d'un processus, dans l'industrie chimique ou cimentière, banalise-t-elle les postes de travail de la fabrication, délocalise-t-elle les responsabilités exercées antérieurement sur tel ou tel moment du process, les concentrant de fait en salle de contrôle ? Pourquoi gestionnaires et concepteurs s'autorisent-ils néanmoins à affirmer, sur la foi des apparences, que l'opérateur de contrôle n'a concrètement plus rien à faire ?⁴
- 6 C'est faire bon marché de l'obligation dans laquelle se retrouve ce dernier d'anticiper en permanence et à distance, par succession d'hypothèses, les dysfonctionnements possibles et probables du système, en recréant pour cela de nouveaux repères, en mettant en cohérence de nouvelles sensations, bref en élaborant des coordinations nouvelles, en trouvant un nouveau sens à son travail⁵. Une telle reconfiguration des compétences ne va pas sans impliquer subjectivement les individus, qui doivent alors reconstruire des stratégies opératoires en puisant au plus profond de leur expérience et réélaborer conjointement les savoirs partagés.
- 7 C'est dans ces nouveaux contextes et situations que se généralisent les appels à « agir ensemble » tous azimuts, les incitations à « coopérer » multipliés par l'encadrement supérieur (P. Zarifian, *op. cit.*). C'est ainsi, également, qu'est souvent reconsidéré le rôle des communications, non plus directement instrumentalisées au bénéfice des stratégies managériales, mais resituées dans l'espace et le milieu de travail comme ciment indispensable d'une nouvelle productivité.

Dire l'expérience : obstacles et incertitudes.

- 8 Reconstituer des savoirs opératoires collectifs, dans le cadre de ce « bougé » général, où chaque acteur doit s'impliquer dans des rapports plus ou moins différents aux autres et à l'environnement — soit, pour nous, retrouver un sens à son travail — suppose bien évidemment le fonctionnement d'échanges multiples, l'élaboration de nouvelles manières de dialoguer avec les systèmes et les hommes, donc de remettre en phase les expériences respectives.
- 9 Où réside donc l'obstacle qui fait d'un tel renouvellement des perspectives une somme de problèmes et d'incompatibilités ? Sans doute dans la nature de l'expérience elle-même, des rapports multiples qui la constituent et résistent aux procédures ordinaires de formalisation. L'expression de l'expérience en actes, que les nouvelles organisations semblent appeler de leurs vœux, ne se plie pas à des prescriptions dominées par la

« fétichisation du langage » (J. Boutet). Pourfendre les « jargons de l'entreprise »⁶, édicter des « commandements » de la « qualité », ne saurait masquer que le faire n'est jamais en propre la réalisation du dit ou de l'écrit présomptifs. Les coopérations prescrites incarnent plutôt une rhétorique recouvrant la volonté consensuelle que la médiation fiable des réalités complexes, foisonnantes de tâtonnements et de contradictions. A vouloir produire des discours « communément » admissibles, on court le risque de laisser en route le sens... Faut-il, à l'inverse, renoncer pour autant à exprimer et échanger l'expérience ? Nous pensons pour notre part, après l'avoir éprouvé en plus de dix années de recherche en analyse du travail articulée sur sa dimension langagière, que c'est l'engagement d'une démarche d'élaboration, de reconstruction tirant parti de l'échec passé et probable des tentatives instrumentalistes considérant les discours comme autant de contreparties du réel, qui permet d'envisager une solution au problème.

- 10 Comme l'écrivait G. Canguilhem dans sa présentation de l'ouvrage de Y. Schwartz *Expérience et connaissance du travail*,

« tout travail est opération d'hommes en situation vitale, sociale, économique. C'est une façon d'être au monde, mais en condition d'être régi selon des modèles, des règles, des sanctions, des contrôles et des mesures... »⁷.

- 11 Aucune gestion ou régulation des « hommes en situation vitale » n'annule donc l'humanité. Les modèles et les règles ne fournissent à tout prendre qu'une image parmi d'autres de ce que c'est qu'« être au monde », des séries de cas particuliers, en quelque sorte. Loin d'épuiser la substance de cette vie au travail, du travail, ils n'en dénotent que les contours définis par la logique organisationnelle. Il est donc illusoire de prétendre, comme l'ont fait les vagues successives des « modes » de la communication, de « résoudre les problèmes réels que connaît chaque organisation » à partir des solutions supposées, de formalisations anticipées confondues avec la réalité (M. Crozier, « Les modes du Management.. »). Cela équivaut en effet à vouloir se saisir du vivant par le biais de sa vision schématique.

1. Un cas de « modernisation » technico-organisationnelle : politiques et systèmes de sécurité dans le transport ferroviaire.

- 12 Parmi la diversité des problèmes concrets jalonnant actuellement le thème du changement, ceux de la qualité du service et de la sécurité caractérisent les évolutions en cours dans les transports publics, principalement à la SNCF. Le nouveau statut de l'entreprise, devenue EPIC⁸, et argumenté en termes de confrontation prochaine à la déréglementation générale, ainsi qu'à la perspective d'une concurrence inédite entre les modes de transports, produit d'importantes conséquences. Des exigences nouvelles sont publiées par les directions, parmi lesquelles, et à titre principal, les optimisations respectives des pratiques commerciales et de la qualité des prestations. Comme c'est fréquemment le cas dans le domaine des services, les agents, prestataires ultimes incarnant l'institution aux yeux du public, se voient déléguer la responsabilité d'assumer au mieux le changement engagé, non sans se trouver exposés de ce fait à la pression des accompagnements organisationnels, réglementaires et techniques, encadrant le processus.

- 13 Ce sont donc de multiples organisations concrètes des activités, des sommes de savoirs et savoir-faire, qui se trouvent remises en question tout en fournissant la base sans laquelle aucune transformation d'envergure n'a la moindre chance d'aboutir (Faïta, 1993).
- 14 Mobilisée et cependant obstacle présumé, l'expérience individuelle et collective se trouve donc au centre des débats. Dans un cas comme dans l'autre, l'intervention sur les réalités du travail et de l'organisation supposent sa maîtrise, donc l'accès à son expression.
- 15 La démarche de recherche que nous mettons en œuvre depuis plusieurs années consiste précisément à confronter le produit de l'observation des situations de travail à la parole des opérateurs, et l'on choisira donc d'évoquer ci-dessous certains travaux en cours au sujet de l'activité des agents de conduite (Faïta, 1996).

Le transport ferroviaire : un fait social global.

- 16 Le transport ferroviaire occupe une place à part dans la société française, sans doute liée à une dimension historique et culturelle dont, par ailleurs, témoigne amplement une production littéraire et artistique contemporaine diversifiée. Le retentissement des graves accidents qui ont jalonné la dernière décennie⁹ est donc explicable, non sans confiner au paradoxe : la même opinion publique qui supporte sans émoi particulier les conséquences massives de l'insécurité routière s'émeut dès lors qu'un déraillement occasionne un certain nombre de victimes.
- 17 Parallèlement, la volonté des pouvoirs publics, relayée par celle de la direction vers la fin des années 90, a orienté la politique de l'établissement vers un bouleversement des objectifs du service. Sans que le changement recherché prenne obligatoirement, malgré les tentatives d'instaurer certaines formes de « management », la forme de « nouvelles organisations » caractérisées, le but poursuivi est néanmoins, comme on l'a dit, de préparer simultanément l'entreprise à l'ouverture de la concurrence, voire à la déréglementation du transport ferroviaire, ainsi que d'en « maximiser les revenus ». Les solutions envisagées impliquent, suivant le discours décisionnel, une transformation des pratiques des agents, aussi bien du point de vue commercial que de la prestation de service. La mise en œuvre d'une telle stratégie repose sur des choix, matérialisés notamment par la réalisation du projet « SOCRATE » (Système Offrant à la Clientèle des Réservations d'Affaires et de Tourisme en Europe), qui modifie la philosophie traditionnelle en matière d'offre de transport.
- 18 L'accumulation de ces dispositions a initié une série de remises en cause au niveau des cultures historiquement constituées dans l'univers complexe du transport.
- 19 Parmi les acteurs concernés, les agents de conduite (AdC ci-après), vivent aujourd'hui ces situations avec une réelle amertume. Soumis à des conditions de travail éprouvantes, surtout depuis la disparition de l'aide-conducteur en 1980, exposés aux effets de la solitude et de la fatigue, ils ressentent de manière aiguë la suspicion émanant d'un environnement de travail qui les considère toujours comme le principal facteur d'infiabilité. Ces dernières années, décideurs et concepteurs ont de fait orienté leurs réflexions sur les moyens techniques, réglementaires, et organisationnels susceptibles de diminuer autant que faire se peut leur marge d'initiative, alors que le discours managérial ne cesse par ailleurs de mettre en exergue la prétendue importance de celle-ci (voir note n° 6), parfaite illustration du mouvement contradictoire de sollicitation-refoulement de l'expérience, évoqué par ailleurs.

- 20 Dans une telle situation, et du fait que leur service spécifique constitue à la fois l'image et l'axe de développement privilégiés de l'entreprise, les conducteurs de TGV occupent une place encore particulière dans le processus.
- 21 Le matériel qu'ils utilisent se distingue de toute évidence par ses caractéristiques techniques. Les agents ont sur leurs collègues des trains traditionnels l'avantage appréciable de travailler « à la journée », d'être également libérés, en apparence, d'une masse de contraintes mentales et physiques, grâce à d'évidentes innovations techniques favorisant l'évolution de leur rapport à l'environnement de conduite. L'attention requise par celle-ci est en effet concentrée dans l'habitacle : la signalisation et les communications sont affichées au tableau de bord ou transmises par voie phonique, ce qui dispense en théorie l'AdC de la plus grande partie de la vigilance autrefois consacrée à la signalisation latérale et aux circonstances extérieures à la conduite. Si l'on ajoute à cela la rareté des arrêts en gares de parcours sur les lignes à grande vitesse, tout semble réuni pour faire des AdC-TGV les ressortissants d'une catégorie à part de mécaniciens, dont l'activité serait à la fois plus aisée, plus agréable, moins étroitement soumise aux contraintes matérielles et environnementales, organisée sur le mode de la journée de travail « normale », et bien entendu plus prestigieuse. L'observation ne révèle a priori rien d'autre que les indices de cette rupture apparente dans la continuité historique de la conduite des trains.
- 22 Une vision aussi abstraite, occultant le poids de l'expérience de la conduite et des savoirs opératoires antécédents, masque cependant une réalité bien plus complexe, dont l'ignorance pourrait éventuellement engendrer des conséquences néfastes concernant, précisément, une assurance de sécurité que le perfectionnement des automatismes semble garantir, tout au moins du point de vue des concepteurs.
- 23 C'est la raison pour laquelle la direction de l'entreprise et la quasi-totalité des organisations représentatives des personnels ont d'un commun accord commandité une recherche, ce qui en soi constitue une première historique, sur le thème de « la dimension humaine de la conduite des trains » dont nous avons assumé en partie la responsabilité (Faïta, Clot, 1996).

Changement organisationnel, bouleversement des repères, phénomènes de recatégorisation, et opacité de l'activité réelle.

- 24 L'approche a priori se révèle en effet rapidement superficielle. Le changement matérialisé par la modernité de l'outil et la nouveauté de la prestation de service qu'il autorise affectent profondément le « sens du métier » conçu comme somme des rapports impliquant l'acteur (cf. ci-dessus). Certaines phases de cette recherche récente mettent en évidence les facteurs de rupture entre la conduite du TGV et celle des trains traditionnels. Que ceux-ci se laissent facilement appréhender à l'observation ne justifie aucune conclusion mécanique abondant dans le sens d'une simplification du travail, ou d'une réduction sensible de sa charge, hypothétiquement proportionnelles aux innovations technico-organisationnelles.
- 25 La circulation à grande vitesse modifie en effet les représentations construites par les mécaniciens sur la base des repères fondamentaux du métier, comme la perception du rapport entre temps de conduite et distance parcourue. Les AdC ont consacré les 4/5 de leur carrière (on ne débute pas sur TGV) à conduire des trains traditionnels, à bord

desquels ces rapports proportionnels, entre vitesse de déplacement et distance, demeurent à l'intérieur d'une « fourchette » dans laquelle les variations sont peu significatives, malgré les différences de parcours et de matériel (grandes lignes, cela va de soi).

- 26 La grande vitesse provoque, on l'a dit, un bouleversement général des références, d'autant plus important qu'il s'agit précisément de celles qui fournissent les critères d'identification et de mesure du travail.
- 27 Toute expérience pratique de la conduite se construit d'abord en relation avec l'identification et la lecture d'informations extérieures, fournies par l'environnement, signalisation latérale comprise. Le métier de conducteur (quel que soit d'ailleurs le mobile en mouvement) s'apprend et se pratique d'abord en référence à des objets, signaux, etc., visibles ou lisibles, ce qui n'est plus le cas dans la conduite du TGV. Dans ce cas, la grande vitesse transforme les rapports de l'agent aux circonstances et paramètres de son action. Le recours à l'information extérieure disparaît au profit d'une activité de nature différente, l'anticipation permanente et systématique des aléas possibles. Au-delà des indications et consignes affichées en cabine par les systèmes embarqués de contrôle et d'assistance (transmission voie-machine), l'agent se voit réellement contraint d'élaborer une stratégie de conduite faite d'hypothèses successives sur les causes non-perceptibles des contraintes qu'il subit. Les phases de transition lignes classiques - lignes à grande vitesse, les passages délicats où la maîtrise de la vitesse ajoute un niveau de tension supplémentaire au souci occasionné par des manœuvres nombreuses et simultanées, etc., constituent un ensemble complexe d'actions alourdissant les spécificités connues du métier. De plus, ainsi qu'on l'a souligné en évoquant la partie non-technique de l'innovation considérée, le transport à grande vitesse perdrait de son sens aux yeux des usagers du service s'il n'offrait la garantie de gains de temps substantiels, ce qui passe par l'élimination maximale des causes potentielles de retard.
- 28 De nombreux éléments militent donc en faveur des réserves émises par les intéressés, selon qui la complexité de leur activité passerait inaperçue du fait que la modernité technique des machines et la sophistication des dispositifs d'aide à la conduite masqueraient la densité réelle de leur travail. Ils postulent que l'allégement relatif de l'action physique sur les matériels est en fait compensé par un alourdissement de la charge mentale occasionnée par celui-ci.
- 29 Face aux choix de l'entreprise, concrétisés ces dernières années, par la mise au point ou l'achat d'objets et systèmes techniques voués à minorer la responsabilité humaine¹⁰, l'expression des savoirs professionnels acquiert donc le statut de ressource essentielle, de « force de rappel » (Schwartz, 1989) sans l'exercice de laquelle l'autonomisation du développement technique peut engendrer un écart s'accroissant jusqu'à certaines formes de rupture.

2. Communication et échanges dans la sphère du travail : un terrain inégal.

- 30 C'est donc bien le problème des formes et modalités de la communication sur le travail qui se trouve posé. Le contexte des échanges entre AdC n'offre pas pour cela un terrain favorable, tant le travail de conduite, outre la réalité de la coupure entre la conception des systèmes techniques et de l'organisation et, d'autre part, l'exécution, réunit un

maximum des traits caractéristiques de l'activité solitaire. Dans d'autres situations professionnelles, où le collectif est évident, se tissent entre les acteurs des relations nourrissant des savoir-faire, savoir-être, savoirs opératoires mis en patrimoine et élevés au rang de référentiels communs, explicites et implicites (De Terssac désigne pour sa part une réalité assez voisine par les termes de « référentiels opératifs communs »).

- 31 La substance des échanges ne se constitue pas de la même façon dans l'univers de la conduite. Il semble en effet que les caractéristiques de l'activité y induisent des formes particulières de « résistance à la symbolisation » (Dejours). Le cheminement individuel de la constitution de l'expérience joue sans doute en cela un rôle capital, mais les contradictions évidentes entre la logique restrictive du « pouvoir » décisionnel, la lourdeur des contraintes imposées à l'activité au nom de la qualité et de la sécurité, et la tonalité euphorisante des discours supportant cette stratégie ne sont pas d'une importance moindre.
- 32 L'AdC se trouve ainsi confronté à un prescrit massif, définissant pour lui le contour des obligations du faire tout en laissant à sa charge leur actualisation en situation. Cette caractéristique commune à toute activité productive ou transformatrice se double ici d'une dimension particulière : la conduite est le fait d'un individu responsable à tout moment de la qualité de la prestation de service et de la sécurité des personnes transportées, alors que l'offre (nécessairement présentée comme optimale) et la garantie de celle-ci émanent de l'institution. L'AdC est donc à la fois lui-même et autre, en tant qu'exécutant et incarnation d'une politique médiatisée et de ses conséquences.
- 33 La gestion de cette dualité confère nécessairement à ses arbitrages propres une double dimension : faire ce qu'il faut pour être en conformité avec le procès technique, réglementaire, et leurs modes opératoires, le faire de telle sorte que l'engagement social et commercial pris par l'institution soit honoré, donc perçu par les destinataires du service : un retard imputable aux conditions de circulation, à l'état du matériel, donc à l'entreprise, sera si possible réduit par l'agent, au prix d'éventuels désagréments pour les usagers (freinages brutaux) et pour lui-même (franchissement de signaux d'arrêts liés à un freinage tardif).
- 34 La mise en oeuvre des engagements de sécurité et qualité pris par l'institution est donc nouée à chaque acte individuel, et imprimée dans l'activité. Mais il est en même temps impensable qu'une dimension collective invisible n'exerce, sous quelque forme que se soit, une manière de régulation réelle. Comment imaginer sans cela l'existence même d'une culture de la conduite, dont la réalité s'impose dès les premières observations ?
- 35 On réfutera donc l'hypothèse d'une confrontation sommaire, d'un tête à tête entre l'acteur individuel, détenteur de savoirs opératoires plus ou moins enfouis à l'arrière d'une ligne de défense personnelle, et la toute-puissance prescriptive de l'organisation. Il ne fait pas de doute au contraire que le nombre et l'importance des choix techniques, des arbitrages auxquels procèdent sans cesse les agents, deviennent
- « intelligibles [...] à condition de tenir compte de la mobilisation effective de l'initiative, de l'inventivité et de la **coopération** (souligné par nous) ouvrières.. »
(Dejours).
- 36 La difficulté provient de ce que les échanges présumés, le cadre de discussion réunissant les collègues de travail, est là moins qu'ailleurs un cadre institutionnel, mais fait plutôt d'occasions informelles (rencontres dans les foyers) et de moments de convivialités (divers repas, départs en retraite, etc.), et aussi de conflits sociaux.

- 37 La difficulté principale, en même temps que l'enjeu d'une recherche axée sur la verbalisation de l'expérience, réside par conséquent dans la capacité de l'intervenant à créer les conditions propices à la construction de circonstances favorisant l'apparition de ces échanges, sans manipulation ni neutralisation de phénomènes jugés a priori non pertinents.

Co-élaboration et « coup de pouce » des acteurs.

- 38 La recherche engagée à la demande des partenaires de l'entreprise (voir ci-dessus) nous faisait obligation de recourir à cette « force de rappel » sans laquelle une investigation des activités humaines se condamne à rester aux marges de l'objet. L'ergonomie, l'analyse du travail en général, ont amplement démontré que « l'activité ne se montre pas du doigt » (Clot, 1995), ce qui par parenthèse confère sa centralité à la dimension langagière de celle-ci, ainsi qu'aux communications.
- 39 On a donc constitué un dispositif fondé sur l'association de collectifs d'acteurs à l'équipe de recherche proprement dite. Pour « comprendre », exigence première de la connaissance, « il nous a fallu faire appel à l'expérience experte des agents ». Nous avons fait vivre sur le terrain des « milieux associés », c'est à dire « des groupes d'agents de conduite (devenus) **observateurs de leur propre travail** » (Faïta, Clot, 1996). Sur le site de Lyon-Mouche, un groupe homogène de cinq AdC - TGV volontaires et parfaitement sensibilisés aux objectifs communs a ainsi été créé. Ceux-ci consistaient, au niveau du recueil et du traitement des données, à soumettre à nos interlocuteurs les hypothèses formalisées à l'issue des observations et des prélèvements de données effectués, en premier lieu les verbalisations sollicitées en situation. Il s'agissait concrètement de ne pas écarter l'analyse de la compréhension de l'action.
- 40 Or l'expression de la difficulté de son activité par un AdC TGV, on a pu immédiatement le constater, se heurte entre autres à une transformation des rapports de l'homme à l'univers sensible, et notamment à la mutation des repères spatio-temporels mentionnée ci-dessus. Les mécaniciens ont en général buté sur la mise en mots de ce vécu. Ni les entretiens réalisés, ni l'observation classique ne permettaient aux chercheurs de surmonter l'obstacle manifesté par la conformité de la parole recueillie aux prescriptions techniques, phénomène familier aux ergonomes.
- 41 L'issue a été recherchée dans un mode de collaboration, de **co-élaboration**, susceptible de surmonter à la fois les lacunes de l'observation et la dissymétrie du rapport entre expérience et connaissance formalisée. La réunion du groupe homogène d'agents a alors pleinement joué le rôle attendu, exprimant même la volonté de s'autonomiser après le constat d'inefficacité de la recherche dans sa première phase. S'emparant de l'initiative méthodologique, le groupe d'AdC a suggéré de lui-même l'énumération des problèmes posés par la conduite sur une portion de ligne délicate, bien connue de tous et clairement située, afin de restituer dans leur complexité et leur variété les actions à accomplir, manifestes ou inapparentes, car nos interlocuteurs insistaient sur le nombre élevé d'actions « mentales » requises par ce passage. L'un des membres du collectif (P., dans la transcription) devait écrire cet inventaire des « règles pour l'action » à savoir les dispositions à prendre, les modalités d'action sur le matériel et la situation, sous le contrôle de ses pairs.

- 42 Les chercheurs que nous sommes ne pouvaient voir dans cette manière de coup de force qu'une chance unique de faire se matérialiser le traitement réel, par les intéressés, des contradictions pressenties dans l'analyse. L'enjeu initial du débat interne au groupe homogène était donc l'explicitation, sous forme de règles consensuellement formalisées, des savoirs opératoires des agents, actualisables dans une situation complexe déterminée.

3. Formalisation et mise en mots des savoirs d'un groupe de pairs.

- 43 La lecture du texte de ce débat renseigne d'abord sur la validité de la démarche, telle que présupposée par les protagonistes : plus de 120 minutes d'enregistrement pour se mettre d'accord et exprimer les « règles » applicables à un parcours d'une durée de 15 minutes environ, et pour déboucher finalement sur un document formalisant celles-ci en une trentaine de lignes ! La façon dont s'est structuré, puis a évolué le débat, autorise un certain nombre de constats, puis d'hypothèses de portée générale que l'on présentera ci-dessous.

Thématique générale.

- 44 Rappelons que la recherche est motivée par la volonté de ses commanditaires : discerner ce qui, dans l'activité, est tributaire de l'application-actualisation de l'arsenal des prescriptions réglementaires et techniques, de la soumission aux dispositifs et systèmes, des choix et arbitrages relevant par ailleurs de l'initiative individuelle.
- 45 Le vécu professionnel de l'agent s'inscrit entièrement dans la circulation entre un corpus de connaissances et de textes organisant et régulant ses actions, et la structure mouvante de son activité propre, faite d'expériences et délibérations avec lui-même. Les décisions qu'il prend à chaque moment résultent d'une pondération entre prescriptions, connaissances, et produit de l'expérience. Cette dernière englobe le résultat des échanges avec les collègues de travail, dont, on l'a souligné, le caractère n'est jamais celui d'une confrontation systématisée à propos de problèmes objectivés et soumis à autrui, tout au plus l'évocation de certains cas de figure à l'occasion de rencontres plus ou moins fortuites.
- 46 La thématique générale du débat est tout naturellement formée par l'ensemble que constituent la « base technologique » de la conduite, les savoirs partagés (appris en formation ou acquis par expérience), dont les savoirs, modes opératoires et savoir-faire construits dans la mise en adéquation perpétuelle du « à faire », ou prescrit approprié par l'acteur, et du « pour faire », ensemble des éléments constitutifs de sa stratégie réelle et spécifique. Il n'est donc pas surprenant, comme on va le voir, que certains points nodaux de la discussion se cristallisent sous la forme de problèmes de catégorisation (recherche des mises en mots licites) et de recatégorisation (recherche de la plus grande efficacité dans la mise en mots de la réalité vécue).
- 47 Il va de soi, enfin, que les questions relatives à la sécurité, à la qualité du service, sont intimement mêlées à l'interrogation par les intéressés de leur propre expérience, même si elles n'apparaissent pas de prime abord, tout au moins pas de façon explicite, thématiques qu'elles sont par d'autres préoccupations d'aspect plus immédiat, comme les techniques de conduite.

Conduite et orientation du débat.

- 48 Dans ces conditions, l'organisation d'un débat au sein du groupe de pairs, centré sur la production d'une liste d'actions, constitue pour eux une nouveauté. Sa durée, ainsi que les positions parfois contradictoires manifestées à propos d'actes quotidiens ne sont donc surprenantes qu'au premier degré.
- 49 L'étude du texte recueilli révèle rapidement quelques caractéristiques dominantes.

Point de départ : la référence à la tâche et ses thématisations.

- 50 La consigne générale, ou guide du débat, a été élaborée **conjointement** entre le groupe des cinq AdC et l'équipe de recherche, avant le retrait de celle-ci. Elle fournit le point de départ ainsi que le fil rouge de la discussion, censé l'empêcher de diverger. Son rappel périodique est là pour signifier que le groupe consent à se plier aux impératifs d'une tâche : énumérer des règles d'action dont les chercheurs ignorent apparemment la nature. On constate que celle-ci évolue rapidement dans le traitement que lui inflige le collectif, du fait même qu'énumérer ces règles devient recatégoriser l'évidence à destination d'un autrui incompetent :
- P. au moment où j'amorce le freinage - je parle de l'efficacité -.. elles sont pas toutes pareilles les rames !
 - W. y a des choses qui sont évidentes pour nous.. il faut qu'on arrive à retraduire [...] c'est tellement évident pour nous qu'on sente notre train !
- 51 Plus loin :
- X. elles vont de pair remarque.. (les différentes actions, présumées « physiques » ou « mentales »)
 - W. ouais mais c'est pour que **eux** puissent les dégrouper.. c'est tellement évident pour nous !
- 52 C'est le thème de la tâche qui se recatégorise ainsi en opposition eux/nous, ouvrant sur un discours dédoublé, alternativement en **je** puis en **tu**.

Emergence des problèmes de catégorisation - recatégorisation.

- 53 A partir des savoirs partagés, ainsi que de la connaissance du discours technique et réglementaire, s'engage un travail collectif de recherche et d'évaluation des mots nécessaires sur la base des rapports respectifs des agents à l'adéquation entre le prescrit exprimé et le réel vécu. Il en résulte un certain nombre de conflits et d'ajustements. Là encore, les modalités d'exécution de la tâche rencontrent une difficulté que le collectif n'avait pas prévue : la conviction partagée que la méconnaissance de la densité de leur travail se heurte aux lacunes du discours prescriptif, dans la mesure où celui-ci regroupe les irrégularités du vécu sous des catégories lexicales excessivement unificatrices :
- W. c'est des choses qui sont tellement naturelles que.. alors attends.. il faut que tu te mettes en position.. quand tu entres en gare..
 - modérabilité !**
 - G.. modérabilité !.. pour pas secouer les voyageurs..
 - P.. ça c'est une action physique !
- 54 Ce sont alors des problèmes **propres** à l'expérience de la conduite et à son expression qui apparaissent, imposant au groupe un véritable retravail des mots du discours technique,

puis sur l'ensemble d'une réalité qu'ils administrent tous quotidiennement sans pour autant la mettre en mots. La distinction entre actions 'mentales' et 'physiques', née de la certitude que leur travail échappe fondamentalement à l'observation, ressortit évidemment à cette difficulté :

W... les actions qu'y a à faire pour s'arrêter là où il faut.. la façon dont tu laisses ton frein pour te faire rentrer dedans (il s'agit en l'occurrence de préparer l'accrochage d'une autre rame) parce que.. **ils** nous demandent les actions physiques et mentales.. c'est à dire physiques.. c'est ce que tu fais.. et mentales.. t'as l'œil sur le quai pour regarder s'y a pas un voyageur qui tombe.. enfin toutes ces choses là.. il faut qu'on décompose tout !

- 55 Il est clair que le dédoublement en **je/tu** ('**ils nous demandent...**'), comme la référence épisodique à la tâche ('*il faut qu'on décompose tout*') jouent le rôle de pivots de ce travail collectif. Le tout début du texte, avant l'engagement du processus décrit, se caractérise d'ailleurs par une succession de répliques décousues, sans inférences repérables jusqu'au moment où interviennent ces références-pivots.
- 56 On assiste sans doute à la révélation au collectif lui-même de la variété insoupçonnée des données d'expérience, ce qui motive le recours à ces deux thèmes associés : l'ignorance d'autrui (les chercheurs) et la tâche à exécuter (énumération des règles et écriture).

Emergence d'une dimension métadiscursive.

- 57 La modalité choisie pour l'exécution de la tâche fournit en effet un troisième point d'appui à l'entreprise collective. Le '*secrétaire*' désigné (P.) joue un rôle clé dans le débat, en tant qu'acteur, évaluateur des propositions, et incitateur. Il focalise l'attention de ses collègues à de nombreuses reprises, en provoquant une sorte de « surplace » des échanges, mis à profit pour élucider les questions que lui pose l'écriture. Il s'agit en quelque sorte d'un « double-fonds » du travail collectif, matérialisé par de véritables discussions métalinguistiques, parfois distinguées par leur aspect ludique.

W. bon ben.. une chose naturelle qu'on fait.. pratiquement tous.. enfin moi je descends et je vais faire un petit pipi.. parce que on a 2 heures minimum à.. **il faut le coucher sur le papier hein !**

P. pause pipi ! (rires)

j'écris : préparation hygiénique ! (rires).

- 58 Dans d'autres cas, c'est une activité de structuration du discours qui se manifeste explicitement :

G. [...] tu commences à chronométrer.. il faut que mentalement tu aies relevé l'heure exacte/

jeter un œil sur la trotteuse de.. /

W. **ça on le précisera à la fin !**

- 59 A ce stade, c'est la superposition de plusieurs niveaux qui apparaît dans le mouvement du débat. Celui-ci évolue comme on l'a dit en rebondissant sur plusieurs références alternatives, des « pivots » autorisant des formes de cristallisation sans lesquelles aucune orientation ne pourrait se définir. Des aller-retours entre l'activité de recatégorisation du collectif qui « cherche ses mots » et la nécessité de produire un texte convenablement normé s'y ajoutent. Le groupe homogène découvre donc les problèmes de la mise en mots de l'expérience et, dans cette phase initiale, s'engage dans la recherche de points d'appui pour mener la tâche à son terme. Il gère la situation créée de façon complexe : tout en prenant appui sur les objectifs partagés, il maintient une activité discursive autonome, en

manifestant ses distances par des énoncés intermittents ; la référence aux chercheurs absents est parfois explicite, parfois thématisée en rappel de la consigne ou de ses variantes, parfois exprimée sous l'aspect de détours métalinguistiques (comment mettre en mots l'expérience de façon orthodoxe) non dépourvus d'ironie.

Rôles, places, enchaînements, et changements de mondes.

- 60 L'évolution du débat, les difficultés rencontrées, provoquent dans le groupe certains clivages. Au-delà du rôle du 'secrétaire', les positions, les places discursives sont visiblement conquises et défendues. Des phases manifestes d'interaction s'engagent à propos des actions à énumérer, de leur ordre, etc., mais aussi des ruptures, des refus d'enchaînement sur autrui, des changements de genres¹¹. Il est clair que le collectif tend à se dissocier en fonction de ce que le travail de mise en mots révèle des uns aux autres, à chacun sur lui-même dans son travail. On peut tenter d'émettre certaines hypothèses sur la signification de tels mouvements, sans doute illustratifs de divergences sensibles sur le « sens du travail ». En tout cas, la radicalisation des difficultés à arrêter des positions consensuelles se résoud apparemment par certaines ruptures. C'est pourquoi on fait appel ici à la notion de « changement de monde » (François, 1989), au sens où, nous semble-t-il, l'un au moins des participants (W.) éprouve le besoin de rompre le consensus tacite sur l'identité collective dans lequel le groupe a baigné jusqu'alors. Sans doute l'orientation du processus engagé collectivement ne lui paraît-il plus représentatif de son positionnement singulier, ni plus productif, par conséquent, d'une mise en discours adéquate de cette singularité.
- 61 Plus jeune, plus proche de la formation, il a joué un rôle moteur dans l'évolution du travail en commun, et s'est notamment signalé en mettant en doute l'efficacité des observations pratiquées par l'équipe de recherche.
- 62 Nous attribuons à la proximité de son apprentissage du TGV la maîtrise qu'il manifeste du corpus des connaissances techniques, ainsi que son aisance plus grande dans les tentatives de formalisation. Il n'est pas surprenant qu'il prenne en charge la conduite du débat dès la première minute, manifestant une grande aptitude à conduire celui-ci par le moyen d'une sorte de système de « doubles-commandes »¹² consistant à l'animer par de fréquentes interventions tout en contribuant à sa régulation. C'est notamment lui qui joue le plus et le mieux des dichotomies que nous avons qualifiées ci-dessus de « sous-thèmes ».
- 63 Poussant l'efficacité jusqu'à suggérer à P. des modalités techniques de mise en forme à l'écrit, il investit le premier le terrain du partage ou de l'incommunicabilité relative des savoirs, en imposant l'idée d'un univers de pensée étranger aux chercheurs dont il ('nous', cf. ci-dessus) serait le dépositaire. Le mouvement du débat laisse apparaître, après un certain temps, une forme d'isolement de sa part, les énoncés qu'il produit comportant assez régulièrement des marques de rupture vis à vis du traitement des thèmes poursuivis par le groupe. Cette évolution se poursuit jusqu'à l'engagement de controverses marquées :
- W. la surcharge maintenant.. moi je l'ai rajoutée au crayon là.... j'appuie sur BP [..]
pour mettre la.. en été..
P. en été ? ouais. ?.
W. **enfin moi je le fais en été/**
(les autres : il faut le faire tout le temps) /
G. au départ de la gare d'origine.. et **il faut le faire même l'hiver..** ils préfèrent les

ateliers..

W. **alors tu l'as mis** « appuyer sur bouton poussoir de surcharge » ? CG 5 par 4 ?

- 64 Toujours engagé dans son rôle de « celui qui anime », W. se laisse aller à passer sans transition d'un monde à l'autre, des savoirs techniques catégorisés par les unités du discours commun (*'la surcharge'*) à la verbalisation de sa pratique spécifique (*'moi je.., j'appuie'*) médiatisée par une référence à l'écriture des règles. Ce choix constitue immédiatement le groupe en une sorte de cœur qui le prend à partie sur le thème de la prescription à observer (*'il faut..'*), mouvement aboutissant à une rupture très nette sous forme de retour abrupt au rappel de la tâche (*'alors tu l'as mis..'*).
- 65 Le développement de cette sorte de dialogue se caractérise alors par le fait que les positions, jusque là dessinées par ces divers mouvements discursifs se matérialisent au point de provoquer un peu plus tard l'apparition chez W. d'un thème nouveau, intrinsèquement polémique par le choix des catégories lexicales :
- X. en dessous de 80 tu prends le frein électrique ? (brève discussion) en dessous de 80 tu dois pas te servir du freinage électrique
G. d'accord mais enfin..
W. il a tout à fait raison.. on ne se sert pas du freinage électrique/
(controverse) W. il s'avère que nous les jeunes tous autant tant qu'on est.. moi je me sers du freinage.. à main
X. pneumatique..
W. **il se peut qu'y en ait qui [...]** si on couche ça sur le papier.. on le couche..
réglementaire !
- 66 Mettant à profit la contre-argumentation opposée à P. par X., que la proximité de la retraite positionne de façon assez spécifique, W. s'engouffre dans l'interaction, en introduisant un thème extrêmement pesant, en raison des connotations qui s'y associent. C'est en effet la problématique de la conception du service qui se trouve ainsi convoquée, avec pour toile de fond la question sensible de la précarité de la culture SNCF au sein du collectif des AdC TGV, confronté à l'innovation technique et à une réorganisation du travail induisant, comme on l'a évoqué ci-dessus le bouleversement des repères fondamentaux. En se saisissant de la première occasion où les plus anciens sont pris en défaut il leur oppose sa « jeunesse » relative, suffisante pour l'assimiler à une classe d'âge qu'il est seul à représenter dans le groupe. Poussant l'avantage jusqu'au bout par un enchaînement sur lui-même, assimilant jeunesse et compétence technique et réglementaire, non sans référer au sérieux que confère à sa position la nature de la tâche en cours, il démasque une position dessinée par l'évolution antérieure de son discours.
- 67 L'hypothèse est notablement renforcée par l'épisode consécutif, au cours duquel le même interlocuteur confirme et accentue ce que l'on a nommé un « changement de monde » :
- 68 (une controverse s'est engagée sur la maîtrise de la direction du convoi, puis sur la régulation de la vitesse)
- W. si tu as le ralen 60.. si tu as pas le contrôle direction, au lieu d'aller à Sathonay tu vas sur C.. -Fontaine.. (les autres : non.. oui..)
P. donc remontée en vitesse 90 km/h.. réglage de la VI¹³ à nouveau.. alors il faut préciser que le réglage de la VI se fait avec le manipulateur traction un peu réduit non ? **vous le réglez à fond ?** (les autres : non non !)
W. **je conduis un train.. je fais comme si y avait ma femme et mes enfants dans le 1er wagon.. donc.. j'ai toujours fait comme ça..**
- 69 Les témoins que nous sommes ne peuvent que reconstruire a posteriori le sens manifesté par ces mouvements dialogiques affectant les rapports entre le groupe des plus anciens¹⁴ et W. Il resterait à analyser les raisons pour lesquelles, dans une diachronie spécifique qui

nous échappe, le basculement attesté se produit à tel moment du débat et non à tel autre : W. procède en s'opposant aux autres de manière continue, rompant avec le processus interactif, il cesse d'entrer dans le jeu d'argumentation/contre-argumentation en substituant au « monde » de la conduite, médiatisé par la recherche de catégories exprimant l'accord entre pratiques diversifiées, celui des universaux d'expérience qui, en l'occurrence, introduit un « je » différent, référant non plus à l'AdC acteur mais au sujet.

- 70 Par son refus d'enchaîner sur les arguments d'autrui autrement qu'en s'opposant à eux d'une manière globale et formelle, W manifeste une volonté évidente de rupture.
- 71 Il ne se situe plus au niveau primaire de l'interaction, mais répond **aux caractéristiques sous-jacente de l'activité des autres**, ce qui produit un effet particulièrement polémique, accentuant implicitement la contestation des critères d'évaluation de la qualification. On notera bien entendu la période (*'je... je... je..'*), qui exclut toute valeur collective du « je » en question., mais surtout le procédé d'association qui caractérise cet énoncé remarquable :
- 72 - *'je conduis un train'* serait achevé en tant qu'énoncé, dans ce cadre dialogique précis, c'est à dire manifesterait clairement la position de son auteur aux yeux des autres en référence au seul monde de la culture de la conduite. Nous faisons en effet l'hypothèse que la compréhension des autres n'y perdrait rien, car la mise en contraste des deux énoncés
- 73 - *'.. vous le réglez à fond ? / je conduis un train..'*
- 74 suffit amplement à désigner aux gens de métier les critères d'interprétation du sens manifesté (note 13).
- 75 C'est donc l'association à ce *je* distinctif dans le monde de la conduite (par opposition à, ci-dessus : *'il se peut qu'il y en ait qui..'*), du thème *'femme et enfants (ma, mes)'* qui ajoute le trait polémique par l'effet du changement de monde. En fait, W. a été le seul jusqu'alors à évoquer les dimensions de l'activité dans leur globalité, en manifestant explicitement le souci du confort des voyageurs. Sur un sujet tel que la régulation de la vitesse, thème central en matière de sécurité et qualité conjuguées, ce rapprochement filé de la « jeunesse » et du respect des personnes transportées (« femmes et enfants ») associé au locuteur-sujet par *'nous'* et *'ma.. mes'* met en scène de façon aiguë une vision particulière du noeud inextricable formé par l'exigence de sécurité et la qualification intrinsèque de l'agent.
- 76 La difficulté à dire la réalité du travail, illustrée tout au long du débat par les procédés successifs mis en oeuvre par le collectif, se résoud donc dans ce cas par le détour du changement de monde.

Conclusion : la mise en mots de l'expérience, révélation et affrontement des cultures du métier.

- 77 Le débat en groupe de pairs offre un lieu à la matérialisation de l'expérience professionnelle, tout en manifestant l'existence d'une double réalité.
- 78 Celle de l'illusion, d'abord, contenue par toute démarche qui soutiendrait l'idée d'une médiation directe par le discours des activités complexes. En sa qualité de creuset où se retraitent, voire se triturent les visions formelles et prescriptives du réel, l'expérience met en jeu les rapports contradictoires entre deux univers de discours : celui de l'organisation, de l'optimisation, du « changement », articulés sur les concepts de la

pensée décisionnelle, et celui de la parole collective des acteurs, fait d'une recherche permanente de points d'appuis, de référents plus ou moins variables, et passant par l'épreuve d'un travail de recatégorisation des rapports entretenus entre le prescrit et le vécu.

- 79 Celle de la nature composite des savoirs expérientiels ensuite : la dimension collective de l'activité en modèle sans doute les contours, les rend lisibles et transmissibles dans le milieu professionnel, mais ils s'actualisent néanmoins dans chaque geste singulier, fondent des styles spécifiques, positionnent différemment les acteurs individuels au sein d'une culture de métier partagée.
- 80 Le groupe homogène dont nous avons initié le fonctionnement en situation expérimentale, a exprimé ces contradictions à deux niveaux :
- en révélant les mécanismes grâce auxquels (au prix desquels) peut s'instaurer une activité collective de verbalisation des savoirs, en dépit de la diversité des pratiques ;
 - en manifestant les tendances à l'éclatement, les éléments de fracture de la culture de métier dont sont porteurs les mots lorsque l'interaction soumet à un éclairage cru les conceptions des protagonistes.
- 81 Sur la question des contenus de l'activité, et en l'occurrence de la façon dont chaque acteur en intègre une dimension majeure, comme celle de la sécurité, la mise en mots collective renvoie par contraste à l'individu une image différente de ses pratiques. Il peut alors en percevoir les nuances contradictoires, s'en emparer et amplifier ce qui, à ses yeux, fonde sa différence.
- 82 Sans viser à figer et reporter mécaniquement ces constatations, on peut y voir l'expression de tendances, fournissant l'indice d'un potentiel pour la connaissance des processus constitutifs de l'expérience.
- 83 De la même façon, le rapport instauré entre chercheurs et acteurs dans le cadre décrit, son évolution, éclaire quelque peu sur les modes possible d'entrée en communication sur les changements dans le travail. Aussi — et peut être surtout — parce que dénier à l'autre, en fait, ici au chercheur, le droit de communiquer une expérience dont il n'est pas lui-même le sujet constitue alors un acte de communication.

BIBLIOGRAPHIE

Breton, P., (1992), *L'utopie de la Communication*, Paris, La Découverte.

Boutet, J., (1993), « Activité de langage et activité de travail », *Education Permanente*, n° 116, pp.109-118.

Clot, Y., (1995), « Qu'est-ce que l'activité dans l'analyse du travail ? », *Performances*, n° hors série.

Crozier, M., (1990), « Les modes du management et leur signification », *Cahiers du management*, p. 3.

Dejours, C., (1992), « Pathologie de la communication », *Raisons Pratiques*, n° 3, pp. 178-201.

De Terssac, G., (1992), *L'autonomie dans le travail*, Paris, P.U.F., *Sociologie aujourd'hui*, 280 p.

Faïta, D., (dir.), (1993), « SOCRATE : de nouvelles voies pour les transports ? », *Technologies, Idéologies, Pratiques*, Vol. XI, n° 3-4.

Faïta, D. et Clot, Y., (dir.), (1996), « Signer la ligne » : recherche sur la dimension humaine de la conduite des trains. SNCF-CCE SNCF, Marseille, IREPT, 230 p.

François, F., (1989), « De quelques aspects du dialogue psychiatre-patient. Places, genre, mondes et compagnie ». *Cahiers d'acquisition et de pathologie du langage*, fascicule n° 5, pp. 38-92.

Gardin, B., (1989), « Machine à dessiner ou machine à écrire ? La production collective d'une formulation », *Langages*, n° 93, pp. 64-84.

Schwartz, Y., (1988), *Expérience et connaissance du travail*, Paris, Messidor, 907 p.

Schwartz, Y., (1989), « C'est compliqué. Activité symbolique et activité industrielle », *Langages*, n° 93, pp. 98-109.

NOTES

1. Le terme apparaît dans l'ouvrage M. Crozier, *L'entreprise à l'écoute*, puis dans un article postérieur (« Les Cahiers du Management »). L'auteur s'interrogeait dès 1989 sur la nature et la portée réelle de ce phénomène, le qualifiant de « mode ». Il proposait de lui substituer une pratique généralisée de « l'écoute » dans les organisations.
2. P. Breton, *L'Utopie de la communication*, pp. 11 et sq.
3. Equipes autonomes, décloisonnement des fonctions, organisations par projets, nouveaux profils hiérarchiques, relations « client-fournisseur » entre les unités..., cf. P. Zarifian, *Travail et communication*, Ch.1.
4. Situation que nous avons personnellement rencontrée dans le cadre d'une expertise réalisée au sujet de l'automatisation du contrôle de fabrication. Cf. Faïta, D., Dagand, R., Chabot, R., *Etude sur les différentes phases du changement technique...*
5. Y. Clot, J.Y. Rochex, Y. Schwartz, montrent dans un ouvrage daté de 1990 consacré à une recherche sur l'organisation du travail à « flux tendus » dans l'industrie automobile, *Les caprices du flux*, comment les ouvriers professionnels sont amenés dans ce cas à distinguer le « flux » du produit, cessant d'interagir avec le système technique pour considérer le processus global : cela les conduit à procéder à des arbitrages nouveaux pour eux, par exemple entre qualité du produit et vitesse de fabrication..
6. Voir à ce sujet les nombreux dossiers de presse consacrés à la question, dont « Le Monde Initiative » a fourni quelques exemples significatifs.
7. G. Canguilhem ajoutait : « Il s'agit de saisir les concepts latents et torpides qui font des actes du travailleur une expérience capable de se dire elle-même, à sa manière propre, mais susceptible d'élucidation critique » (*Expérience et connaissance du travail*, Présentation, p. 20). Selon nous, ces lignes synthétisent une problématique essentielle : si l'expérience ne se manifeste qu'à « sa manière propre » ou par le biais du travail différé de l'« élucidation critique », c'est bien que son expression échappe à la mise en discours.

8. Etablissement Public Industriel et Commercial. Au moment de la mise sous presse du présent article, le débat parlementaire s'engage sur un nouveau changement de statut de la SNCF, destiné à favoriser l'orientation de *l'entreprise SNCF vers ses clients et transformer (son) fonctionnement interne vers plus d'initiative et plus de responsabilité*. (M. Gallois, Président de la SNCF, Les Echos, 6/01/97).
9. Sommairement, de celui d'Argenton sur Creuse en 1985, à celui de la gare de Lyon en 1994.
10. Le système de « contrôle de vitesse par balises » récemment implanté, dit « KVB », était conçu à l'origine pour le réseau ferroviaire suédois.
11. Au sens de « genres de discours » chez Bakhtine (1984), c'est à dire du choix des moyens linguistiques appropriés dans une « sphère d'usage » du langage.
12. Métaphore utilisée par B. Gardin dans l'analyse d'un débat en Groupe d'Expression à Edf, *Langages*, n° 93, 1989, pp. 84-98.
13. Vitesse Imposée. Système automatique d'aide à la conduite. Il est recommandé de diminuer l'effort de traction au moment du réglage pour éviter les à-coups.
14. Précisons tout de même que la population des AdC-TGV est particulièrement homogène : on parvient à cette conduite en fin de carrière. La « jeunesse » de W. est donc relative.

RÉSUMÉS

Nouvelles organisations du travail, changement de statut des entreprises de service public, restructurations industrielles, etc., motivent un recours généralisé à l'initiative des salariés. Celle-ci n'est pas dissociable des expériences de travail, des cultures de métiers, dont la connaissance exige l'élaboration de procédures associant les agents, sans lesquels aucune expression efficace ne peut être envisagée. La pratique révèle toute la difficulté de l'entreprise, dans la mesure où la mise en discours révèle variété et singularité des données d'expérience, et où la réélaboration collective de celle-ci en groupe de pairs engendre des phénomènes imprévisibles de dissociation, liés à la difficulté à dire les savoirs professionnels.

New work organisation, the changing status of public services companies, industrial restructuring a-s-o, are calling for the workers' initiative. The latter is to be considered together with work experiences, job cultures, whose knowledge requires the working out of procedures linking the agents, without whom no efficient expression can be contemplated. The practice reveals the enormous difficulty of the enterprise, in so far as the process of putting things into words reveals the variety and uniqueness of the experience data and as the collective restructuring of the latter gives birth to unforeseeable dissociation phenomena, linked to the difficulty of saying professional knowledge.

INDEX

Mots-clés : communication organisationnelle, verbalisation, discours technique, organisation du travail, transmission des savoirs, culture professionnelle

Keywords : organizational communication, verbalization, technical discourse, work organization, knowledge transmission, professional culture

AUTEUR

DANIEL FAÏTA

Daniel Faïta, maître de conférences habilité à l'Université de Marseille Aix 1 en linguistique. A participé avec Y.Schwartz à la fondation de la formation et du DESS Analyse Pluridisciplinaire des Situations de Travail (A.P.S.T.) A soutenu récemment une habilitation à diriger des recherches sur la contribution du linguiste à l'analyse du travail. Participe aux activités de recherche du laboratoire APST et depuis plus de dix ans intervient soit comme chercheur soit comme expert dans diverses opérations d'analyse du travail, principalement dans le domaine du transport ferroviaire.