Activités

12-2 | 2015
Varia

Du pouvoir d'agir aux marges de manœuvre : une proposition pour le développement psychologique des gestes

The power to act for operational leeway: a proposal for the development psychological gestures

Jean-Luc Tomás et Gabriel Fernandez

Édition électronique
URL : http://journals.openedition.org/activites/1122
DOI : 10.4000/activites.1122
ISSN : 1765-2723

Éditeur
ARPACT - Association Recherches et Pratiques sur les ACTivités

Référence électronique
Jean-Luc Tomás et Gabriel Fernandez, « Du pouvoir d'agir aux marges de manœuvre : une proposition pour le développement psychologique des gestes », *Activités* [En ligne], 12-2 | 2015, mis en ligne le 15 octobre 2015, consulté le 01 mai 2019. URL : http://journals.openedition.org/activites/1122 ; DOI : 10.4000/activites.1122

Activités est mis à disposition selon les termes de la licence Creative Commons Attribution - Pas d'Utilisation Commerciale - Pas de Modification 4.0 International.

activités
revue électronique

Du pouvoir d'agir aux marges de manœuvre : une proposition pour le développement psychologique des gestes

Jean-Luc Tomás

CNAM, Équipe Psychologie du travail et clinique de l'activité, CRTD, 41, rue Gay-Lussac, 75005 Paris
jeanluc.tomas@cnam.fr

Gabriel Fernandez

CNAM, Équipe Psychologie du travail et clinique de l'activité, CRTD, 41, rue Gay-Lussac, 75005 Paris
fernandez@cnam.fr

ABSTRACT

The power to act for operational leeway: a proposal for the development psychological gestures. Taking scientific issues that have emerged in the French ergonomics tradition in relation to musculoskeletal disorder (MSD), we question the concepts of power to act and the leeway of workers from the perspective of a psychological analysis of prevention. For this purpose, we first define what we mean by activity, power to act, and the corporal and social leeway of workers. These definitions are based on the work of the clinic of activity and more broadly on a historical-cultural perspective. The power to act results from integrated conflicts in activity, whilst worker leeway, which we consider to be a functional system element, is the means or the result of the power to act. Combining voluntary gestures with functional systems, we propose to consider gesture as a psycho-bio-social entity. With these definitions as our basis, we then use the study of an industrial laundry to analyze an extract from a crossed self-confrontation between three laundresses. We use this study to show how worker leeway is the product of the power to act. More precisely, it is the co-construction, with professionals, of a framework which enables them to develop their power to act, thus allowing them to look for new resources and thus to create new links between instances of leeway. We conclude by establishing assumptions about MSD prevention, specifically linking gestures, power to act and leeway.

KEYWORDS

gesture, musculoskeletal disorders, power to act, leeway, functional system, activity, development

Le lien entre la prévention des troubles musculo-squelettiques (TMS), l'augmentation des marges de manœuvre (Chassaing, 2010 ; Coutarel, Daniellou, & Dugué, 2003 ; Douillet & Schweitzer, 2002 ; Durand, Vézina, Baril, Loisel, Richard, & Ngomo, 2008) et le pouvoir d'agir des professionnels (Coutarel, Daniellou, & Dugué, 2005 ; Coutarel, & Petit, 2013) est désormais bien établi. Les interventions en entreprise, qu'elles soient ancrées dans le champ de l'ergonomie ou de la clinique de l'activité, cherchent par conséquent à développer les marges de manœuvre et/ou le pouvoir d'agir des opérateurs.

En nous appuyant sur une intervention, nous cherchons à renouveler les analyses déjà réalisées (Tomás, 2013) pour montrer comment les marges de manœuvre sont les chainons d'un système fonctionnel (Léontiev, 1976, 1984 ; Luria, 1973, 1985) que le pouvoir d'agir

contribue à développer, constituant ainsi l'axe principal de l'action de prévention.

Pour cela, nous définissons, dans un premier temps, les concepts d'activité, de marge de manœuvre, de pouvoir d'agir et de système fonctionnel. Puis, nous présentons le contexte professionnel d'une intervention dans une blanchisserie industrielle pour préciser les rapports que nous établissons entre geste, marges de manœuvre et pouvoir d'agir, du point de vue de la prévention des TMS.

1.- Activité, pouvoir d'agir et marges de manœuvre

1.1.- L'activité, un rapport entre soi, l'objet et autrui

Avant de définir ce que nous entendons par pouvoir d'agir et marges de manœuvre, nous souhaitons revenir[1] sur le concept d'activité tel qu'il a été défini en clinique de l'activité.

L'activité d'un sujet est dirigée vers un objet et aussi inévitablement tournée vers autrui (Clot, 1999). Le rapport que les autres entretiennent avec l'objet de l'activité d'un sujet lui est constitutif. En conséquence, l'activité est une entité triplement dirigée : par le sujet, vers l'objet et vers les autres. Ainsi représentée, l'activité possède trois pôles. Les rapports entre deux pôles sont indirects car ils s'établissent toujours par la médiation du troisième pôle. Dans l'activité, le sujet agit sur l'objet en lien avec autrui. De même, c'est par son action sur l'objet que le sujet établit des rapports avec autrui. Enfin, l'objet est toujours celui de plusieurs activités concourantes

De fait, l'activité est une triade conflictuelle. En effet, pour agir sur l'objet de son activité, un sujet ne peut éviter d'interagir simultanément avec l'activité des autres qui agissent sur le même objet. Il y a conflit du fait que l'objet commun est conçu différemment par les uns et les autres, et que les buts et motifs (Leontiev, 1984) des divers agissants ne coïncident pas : « La donnée première de l'activité humaine est la non-coïncidence des motifs et des buts » (p. 223). Pour agir sur son objet, le sujet doit donc prendre en compte à tout moment l'activité des autres portant sur cet objet.

1.2.- L'activité, un rapport conflictuel entre le vécu et le vivant

En outre, dans toute activité on peut repérer un second conflit : l'opposition dialectique entre le donné et le créé, que l'on peut encore désigner comme un conflit entre le vécu et le vivant, ou bien entre le pouvoir d'être affecté et le pouvoir d'agir.

Du point de vue du développement, il est décisif dans les interventions d'accorder le primat au vivant sur le vécu. Sous cet angle, le vécu est un moyen de vivre. Ce qui n'équivaut pas à dédaigner le vécu, mais seulement à lui conférer le statut de moyen de rester vivant. La clinique de l'activité est centrée sur le développement du vivant pour transformer le vécu (Clot, 2008).

On peut affirmer qu'ainsi le passage du vécu au vivant manifeste l'augmentation du pouvoir d'agir. Il y a entre ces deux dimensions un rapport homologue à celui que l'on peut repérer entre le déjà fait et le pas encore fait, le déjà pensé et le pas encore pensé, le donné et le créé. Dans ce conflit, l'affect joue un rôle majeur (Clot, 2003 ; Scheller, 2013). Il favorise le développement du vivant au moyen du vécu. L'affect naît du fait que l'on ne dispose pas du vécu nécessaire à vivre une situation présente, ou pour le dire autrement, que l'on manque des moyens adéquats à la situation. Il est le déphasage conflictuel entre le vécu et le vivant. Dans l'activité, l'affect est un transformateur du vécu en vivant. Ce faisant, les écarts dans l'activité affectent le sujet dans son corps propre et le relient de l'intérieur à la situation, lui

[1] Nous le ferons dans la limite des contraintes de cet article. Pour développement, nous renvoyons les lecteurs vers les références citées.

donnant alors la possibilité d'accroître ou non le rayonnement de son activité. Ce que l'on peut rapprocher de la définition de Spinoza[2] selon laquelle les affects augmentent ou diminuent le pouvoir d'agir.

1.3.- L'activité, entre sens et efficience

Par ailleurs, l'activité du sujet n'est pas réductible aux actions qu'il effectue pour s'acquitter de la tâche. L'activité réalisée n'est qu'une infime part de l'activité réalisable (Vygotski, 1925/2003, p. 76). Activité et action ne se superposent donc pas, ce sont les actions qui réalisent l'activité : « Une seule et même action peut réaliser diverses activités, peut passer d'une activité à une autre, manifestant ainsi sa relative indépendance » (Leontiev, 1984, p. 115).

Il en est de même pour les moyens d'accomplissement de l'action. L'analyse psychologique de l'activité doit également distinguer l'action des opérations. L'action germe des rapports entre activités alors que les opérations « résultent d'une transformation de l'action, procédant de son incorporation dans une autre action et de sa "technicisation" consécutive » (*Ibidem*, p. 119).

Du fait que « les actions qui réalisent l'activité s'effectuent sous l'influence de son motif, mais sont orientées vers un but » (*Ibidem*, p. 114), il est alors possible de concevoir le sens comme un rapport entre les motifs et le but, et l'efficience, un rapport entre le but et les moyens (Clot, 1999, 2011). Ce faisant, on peut suivre de près le développement de l'activité. Une activité, dont le motif « se perd en cours de route », peut se transformer en action. Et du côté de l'action, les buts peuvent se convertir en motifs. En situation de travail, l'activité du professionnel peut se retrouver amputée par la déliaison des buts et des motifs. Mais les rapports entre les motifs du sujet et les buts qu'il tente de suivre peuvent aussi potentiellement renouveler le sens de l'activité. Lorsque les buts fixés par l'organisation du travail et les buts que le professionnel se fixe pour atteindre un résultat dépassent les attentes du sujet, il peut se surprendre à découvrir de nouveaux buts. De même, buts et opérations peuvent devenir des ressources les uns pour les autres. La capacité de transformation de l'efficience de l'action dépend de la possibilité qu'un but se transforme en opération, et inversement. Si on ne saisit pas ces alternances fonctionnelles, il nous semble difficile de comprendre les rapports entre pouvoir d'agir et marges de manœuvre.

1.4.- Le pouvoir d'agir et les marges de manœuvre

Le pouvoir d'agir désigne la possibilité pour le sujet de modifier l'un ou l'autre des pôles de la triade sujet, objet, autrui. Ce qui revient à remanier les buts des actions, renouveler les motifs de l'activité, retoucher son objet, changer ses destinataires ou encore transformer ses instruments. C'est l'efficacité de l'activité, c'est-à-dire l'alternance fonctionnelle du sens et de l'efficience, qui gouverne de telles modifications (Clot, 2011). En tant que part motrice de l'activité, le développement des gestes professionnels est dirigé par les mêmes régulateurs.

Quant aux marges de manœuvre, nous partons des définitions proposées par l'ergonomie. Les marges de manœuvre sont le plus souvent associées aux libertés et aux possibilités dont dispose un professionnel pour réaliser son travail en tenant compte des exigences de production sans nuire à sa santé (Durand *et al.*, 2008). Le travail est donc modulé par les conditions internes du professionnel autant que par les conditions de réalisation de son travail (Vézina, 2001). Dans la continuité, Coutarel et Petit[3] (2013) distinguent les marges de

[2] « Par affect, j'entends les affections du corps qui augmentent ou diminuent, aident ou contrarient la puissance d'agir de ce corps, et en même temps les idées de ces affections » (Éthique, III, définitions III).

[3] Les marges de manœuvre internes sont « perçues et construites par l'individu au regard de ses caractéristiques du moment », tandis que les marges de manœuvre externes sont « construites par le milieu sociotechnique et organisationnel » (Coutarel & Petit, 2013, p. 178).

manœuvre internes des marges de manœuvre externes.

En faisant nôtre cette distinction, nous désignons par marges de manœuvre internes la gamme des automatismes acquis sur le versant corporel, et par marges de manœuvre externes l'étendue des instruments d'action construits sur le versant social.

Selon nous, les marges de manœuvre correspondent donc aux stocks, à la fois des schémas corporels et émotionnels fixés, utilisés et réactualisés avec autrui en cours d'activité, et aux ressources psychosociales du milieu professionnel stabilisées, exploitées et corrigées pour faire face aux aléas du réel. Dans l'activité, c'est la plasticité fonctionnelle des marges de manœuvre qui permet au sujet de se mesurer aux conflits de son activité au travail.

1.5.- Les systèmes fonctionnels

Ainsi conçues, et en se référant à l'approche interfonctionnelle des travaux de Vygotski (1932/2011, 1934/1997), Leontiev (1976, 1984) et Luria (1973, 1985), on peut considérer les marges de manœuvre comme les éléments — les chaînons — d'un système fonctionnel.

Un système fonctionnel est un principe d'organisation de l'activité. Il se caractérise par la complexité de sa structure et par sa dynamique basée sur la vicariance des éléments entrant dans sa composition. L'activité coordonnée des composantes d'une telle organisation dynamique est le support des capacités adaptatives d'un sujet qui tente d'ajuster son activité aux aléas de celle-ci. Si on suit Luria (1985), un système fonctionnel, caractérisé sur le plan physiologique « par sa composition complexe, comportant toujours des chaînons afférents (sensitif) et efférents (conducteurs) » (p. 161), permet d'effectuer la même tâche par des mécanismes variables. Sur le plan psychologique, les fonctions psychiques supérieures sont des systèmes fonctionnels complexes médiatisés par les symboles et les outils qui se sont formés au cours du développement historique (p. 163). Une fonction ne dépend donc pas simplement d'une entité localisée, mais bien d'un système fonctionnel agissant comme une totalité.

Bernstein (1947/1996, 1967) a montré que la locomotion est un système fonctionnel complexe intégrant un nombre de conditions, en l'absence desquelles la locomotion ne pourrait être réalisée. Les gestes professionnels sont également à considérer comme des systèmes moteurs fonctionnels, c'est-à-dire des « constellations uniques » (Léontiev, 1976, p. 186) de chaînons spécifiques et potentiellement variables.

1.6.- l'Activité motrice

Pour résumer et du point de vue de la motricité, si les gestes réalisés en situation professionnelle renvoient aux exigences de la tâche, ils réfractent aussi les conflits inhérents à l'activité du sujet. Ils ne sont donc pas seulement des attributs personnels de l'action individuelle, ils sont plutôt le résultat de l'activité au sein de collectifs ou groupes sociaux. Pour le dire autrement, dans un geste, le physiologique, le psychologique et le sociologique sont subtilement entremêlés. À regarder le geste ainsi, il peut alors être conçu comme une réalité interfonctionnelle au sein de laquelle, les différents plans servent de support aux modifications potentielles. Ainsi, nous pouvons insister avec Wallon (1949) sur toute l'importance des sensibilités intéroceptives et proprioceptives qui soutiennent le soubassement de la vie affective. La vie végétative s'exerce principalement par un jeu de contractions musculaires, qui par une sorte de choc en retour, initie un nouvel état de tension. Activité et sensibilité tonique sont intimement unies et ne cessent de s'entretenir mutuellement pour qu'éventuellement de nouvelles synthèses gestuelles puissent apparaître.

Simultanément, les gestes réalisés ne doivent pas masquer toute l'épaisseur psychologique de l'activité motrice. Une analyse du réel de l'activité motrice — ce que les professionnels font, ce qu'ils cherchent à faire, n'arrivent pas à faire, ce qu'ils défont — peut révéler certains des aspects singuliers des conflits entre les activités réalisables, dont certaines sont

laissées en jachère. Certains travaux en clinique de l'activité (Fernandez, 2004 ; Simonet, 2011 ; Tomás, 2013) ont montré que les gestes professionnels réalisés dans un contexte hors travail effectif peuvent tout autant obliger les professionnels à supporter d'autres manières de faire, par l'entremise de leur renouvellement au contact des autres gestes possibles.

Plus exactement, nous pensons que lorsque la variabilité gestuelle est l'objet du débat (Clot, 2008) entre professionnels, le geste — avec ses variantes potentielles, son épaisseur psychologique, ses relations interfonctionnelles — peut être mobilisé. Dans le cadre des situations de co-analyse de l'activité que nous proposons aux professionnels, les autoconfrontations croisées (Clot, 1999, 2008) permettent justement de provoquer des controverses sur les gestes. Dans ces conditions, le geste devient, pour les protagonistes de l'autoconfrontation croisée, un moyen de développer l'argumentaire ou le contre-argumentaire. Par exemple, un geste permettant de supporter certains dilemmes de métier peut être alors discuté, analysé et exploré, fournissant alors l'occasion aux professionnels de participer à la reprise d'un geste envisagé, non plus comme une difficulté personnelle, mais comme problème commun à débattre. Dans ce cas, c'est la traversée des contextes pour un même geste qui fournit la possibilité aux professionnels de développer leur pouvoir d'agir. Dans le même temps s'actualise une zone de développement potentiel (Clot, 1999) des liens interfonctionnels configurant le geste au plan psychologique autant qu'au plan physiologique, ou ce qui est équivalent, au plan des marges de manœuvre.

À partir d'une action de prévention des TMS en milieu industriel, voyons maintenant comment les marges de manœuvre sont les chainons d'un système fonctionnel.

2.- Des gestes professionnels dans une blanchisserie industrielle

2.1.- L'engagement du linge sur cintre

Nous avons conduit une intervention dans une blanchisserie industrielle (Tomás, 2013) à la demande du CHSCT du fait d'un nombre de TMS touchant 20% des opératrices. Nous avons travaillé avec celles d'une ligne de séchage. Leur poste de travail est situé tout près d'un tapis d'approvisionnement du linge. Elles s'y placent de profil de sorte à prendre les vêtements de leur main gauche. Des cintres circulent dans un chemin de roulement fixé au plafond de l'atelier. Au niveau de chaque poste, le chemin présente une dérivation en « V » permettant de présenter un cintre à l'opératrice. Le cintre vient se placer face à elle, à hauteur d'épaules. Elle y suspend le vêtement qu'elle vient de saisir sur le tapis, puis elle donne le signal de départ dans le circuit en passant sa main devant une cellule photoélectrique placée sur la branche droite du « V ». Un boîtier de contrôle placé sous la branche gauche du « V », à hauteur des hanches de l'opératrice, permet aussi de donner le départ du cintre. Mais la prescription est de ne l'utiliser qu'en situation dégradée.

Les opératrices doivent faire un compte journalier sur la base de trois cents pièces engagées par heure. À chaque pause, si le compte partiel est atteint, elles peuvent sortir de la chaîne avant l'heure. Pour aller vite, le plus souvent elles saisissent de la main gauche le vêtement à engager alors que de la main droite elles n'ont pas encore fini de donner le départ du vêtement précédent.

2.2.- « Ça dépend de comment ça vient »

L'intervention ne se résume pas à l'extrait d'autoconfrontation croisé (Clot, 1999, 2008) que nous allons présenter. Par contre, il réfracte de manière condensée ce que nous avons cherché à provoquer tout au long du travail d'intervention. En effet, il montre que les discordances entre les blanchisseuses provoquent un dialogue durant lequel les gestes de travail, refaits pour argumenter, prennent autant d'importance que les mots prononcés. Lorsque les controverses portent spécifiquement sur les gestes effectués en situation ordinaire de travail, autrement dit, lorsque les gestes sont l'objet de l'activité dialogique, les

professionnels peuvent alors les comparer, les analyser, les évaluer et les mesurer.

Après de nombreuses heures d'observation et de discussion avec un petit collectif de blanchisseuses, trois d'entre elles ont participé à des entretiens en autoconfrontation croisée. Elles ont été filmées pendant leur travail d'engagement du linge sur cintre, puis elles ont été une première fois confrontées individuellement — en présence du chercheur — aux images de leur activité, puis une seconde fois avec leurs collègues et le chercheur. C'est en portant l'attention des blanchisseuses sur les gestes de passage de la main pour engager le linge sur la ligne qu'il a été possible de provoquer des controverses gestuelles. Deux gestes d'engagement existent : i) passer la main droite sous la cellule photoélectrique ce qui exige une élévation du bras, ou ii) presser le bouton du boitier de contrôle soit avec la main droite soit avec la main gauche, geste pour lequel l'opératrice n'a pas besoin de lever le bras.

Les dialogues entre les trois blanchisseuses portent donc, dans la séquence choisie, sur les gestes qui leur permettent d'engager le linge sur la ligne. Notons toute l'importance des relances du chercheur qui pousse chacune d'elle dans ses retranchements professionnels. En invitant les blanchisseuses à prendre parti dans la discussion sur les gestes d'engagement du linge, le chercheur tente d'attiser les controverses sur les différentes manières de faire. En réalisant une demande d'explicitation en 3 — « ça dépend de comment ça vient » —, le chercheur engage les blanchisseuses à explorer dans le détail les gestes qu'elles réalisent.

Voici maintenant un court extrait de cette controverse professionnelle sur ces gestes. Pendant cette activité conjointe en conversation, les professionnelles — Valérie (V), Michèle (M) et Ghislaine (G) — et le chercheur (C) regardent le film d'activité de Valérie.

> C : (*s'adressant à V*) Vous faites partir les vêtements à la cellule ?
> V : Une fois, mais c'est rarement, parce que (*inaudible*), avec l'autre main (*geste de V avec sa main droite*) on finit, ça dépend, ça dépend (*gestes avec les deux mains*)
> C : Ça dépend de comment ça vient
> V : Oui, ça dépend de comment le linge se présente, mais je travaille plus avec le bouton (*geste de la main gauche*)
> M : V fait plus avec la cellule, regardez (*geste avec la main droite*), vous avez vu (*s'adressant à C*)
> G : (*s'adressant à V*) En même temps, c'est normal, pour envoyer les vêtements, tu fais plus ce geste là (*G réalise le geste de passage sous la cellule avec sa main droite*) avec ta main ou sur le boitier ?
> V: Sur le boitier
> G : Sur le boitier, mais alors regarde, tu fais plus ça (*G réalise à nouveau le geste de passage sous la cellule avec sa main droite*)
> M : Oui ce n'est pas…, c'est la présence de la caméra ça, comme on nous demande de passer la main sous la cellule, alors elle se sent obligée… on est en train de filmer, alors il ne faut pas faire de fautes
> C : Regardez, là elle vient de passer la main
> M : Sur le bouton
> C : Oui, regardez (*indiquant les images qui défilent*), c'est sur le boitier
> V : Peut-être que, pour moi, ça dépend du linge, si je termine par cette main là (*D démontre avec sa main droite*) je fais ici (*idem avec la main gauche*), et si je termine par cette main-là (*idem main gauche*), je termine par celle-là (*idem main droite*)
> C : D'accord, ça dépend de la manche à déplier ou pas, alors regardez, voyons comment vous terminez (*le chercheur propose un défilement des images au ralenti*), c'est-à-dire que c'est dans l'élan, vous avez sorti la manche et dans l'élan vous avez tapé sur le boitier, mais des fois, d'ailleurs vous aussi madame G, vous sortez la manche avec la main gauche et avec l'autre
> G : Et même du côté droit, si on veut rabattre (*G fait le geste avec sa main droite, coude très élevé au-dessus de la table*), hop, on passe la main sous la cellule
> C : C'est un petit peu le hasard, comme ça vient quoi ? Il n'y a pas une règle du genre une fois sur deux ?
> V : Non
> G : Non

V : Non, c'est comme ça nous arrange
M : Je suis d'accord, surtout sur les chemises des malades, j'ai souvent tendance à appuyer sur le boitier parce qu'à chaque fois que je sors la manche (*geste avec la main gauche*), pour moi le boitier est plus près
C : C'est dans le même mouvement
M : Voilà, c'est dans le même mouvement (*répétition du geste de la main gauche*), pour ne pas aller faire l'autre mouvement (*geste avec la main droite, regard tourné vers G*).

3.- Développement des gestes, marges de manœuvre et pouvoir d'agir

Ce dialogue montre à quel point, le contexte dialogique créé par la méthode des autocofrontations croisées pousse ces opératrices à re-produire leurs gestes ordinaires dans cette situation d'énonciation afin d'argumenter, et pas seulement pour accompagner leur activité discursive. Autrement dit, les gestes, en tant qu'entités autonomes de réalisation de la pensée[4], acquièrent une nouvelle fonctionnalité. Ils servent d'autres buts, voire d'autres motifs.

Selon notre conceptualisation, les gestes réalisés s'inscrivent alors dans un système fonctionnel restructuré. Mais la formation de ce nouveau système moteur fonctionnel dépend surtout des propriétés de l'objet de l'activité conjointe des opératrices en situation d'autonconfrontation croisée. En prenant l'activité ordinaire de travail, et plus précisément encore, les gestes d'engagement du linge, comme objet d'une nouvelle activité, le cadre dialogique de l'autoconfrontation croisée modifie les rapports entre le sujet, l'objet et autrui. La présence et l'engagement du chercheur dans les dialogues y sont d'ailleurs pour beaucoup. Le chercheur remanie et enrichit le pôle autrui de l'activité des opératrices d'un nouveau destinataire. Par l'utilisation de la vidéo, il provoque un véritable débat sur l'organisation gestuelle la plus efficiente, du point de vue des blanchisseuses, pour l'engagement du linge.

Ce faisant, le geste contraire à la prescription — engager le linge en appuyant sur le boitier de contrôle —, réalisé dans une sorte de transgression individuelle, se leste des points de vue du collectif, des débats sur ce qui est le plus efficace dans l'action. Les tensions entre ce que font ces opératrices, ce qu'elles devraient faire au plus près de la prescription et ce qu'elles cherchent à accomplir, ne sont plus suspendues à leur action individuelle. Ces tensions deviennent en cours d'activité des contradictions travaillées collectivement.

On peut même dire, sans pouvoir le démontrer ici, qu'une plasticité psychique est conquise dans et par les échanges sur les différents gestes d'engagement du linge. En revanche, ce que montre le dialogue rapporté ci-dessus, c'est comment la modification de l'objet et le changement de destinataire de l'activité transforment le geste vécu individuellement sur le mode transgressif en un geste efficient du point de vue du collectif. Ce qui équivaut au développement du pouvoir d'agir des professionnelles. Les alternances fonctionnelles entre sens et efficience dans la situation d'autoconfrontation croisée convoquent donc des possibilités gestuelles des opératrices jusqu'alors enveloppées par le sentiment de transgression des règles. Il s'agit bien ici d'une augmentation des marges de manœuvre corporelle par extension d'une nouvelle gamme gestuelle admise par le collectif pour répondre à la fois aux exigences de productivité et aux contraintes biomécaniques.

Du point de vue de la prévention des TMS, nous faisons l'hypothèse que cette capacité à reprendre individuellement et collectivement les gestes professionnels pour les enrichir de nouvelles fonctionnalités permet de soulager les structures anatomiques sollicitées dans

[4] Nous adoptons ici le point de vue proposé par Vygotski (1998) qu'il emprunte à Ribot : il existe deux plans de réalisation de la pensée, corporel et langagier (p. 388).

l'exercice quotidien du travail. Autrement dit, c'est en contribuant à la restructuration de nouveaux systèmes moteurs fonctionnels chez les blanchisseuses par la construction d'un nouveau chaînon stabilisé dans leurs manières d'engager le linge, que le cadre dialogique des autoconfrontations croisées peut devenir un moyen essentiel dans la prévention des TMS.

Malgré les limites inhérentes à notre travail — impossibilité de mesurer grâce à des indicateurs biomécaniques les effets concrets des controverses gestuelles sur la réalisation des gestes en situation de travail —, nous pouvons néanmoins revenir sur les liens que nous pouvons faire entre gestes, marge de manœuvre et pouvoir d'agir à la lumière de ce que nous rapportons de cette intervention.

4.- Discussions et Conclusion

4.1.- Rapports entre gestes et marges de manœuvre

Considérant les travaux de Bernstein (1947/1996), nous concevons les automatismes comme un moyen de l'adaptation des actions du sujet au réel. Ils assurent à l'action son efficience et au geste sa dextérité au regard des buts prescrits par l'organisation du travail autant que de ceux poursuivis par le sujet. Le stock des automatismes conquis dans l'exercice d'un métier soutient l'action du professionnel, lui ouvre des solutions face aux dilemmes de son activité, lui accorde des possibilités avec lesquelles il peut jouer pour ajuster ses actions aux règles de l'art du métier. C'est l'amplitude du stock qui détermine l'existence de marge de manœuvre.

On saisit toute l'importance de ces marges de manœuvre corporelles — telles que nous les avons définies — dans l'action du sujet si l'on considère avec Wallon (1949), que : « A tous ses degrés et dans son principe, l'automatisme n'est […] qu'adaptation. Il n'y a pas une de ses manifestations qui soit possible sans un ajustement de tous les instants aux conditions changeantes et mouvantes du milieu, et à celles de l'action elle-même » (p. 56).

En plus d'ajuster l'action, les automatismes fournissent au sujet des occasions de renouveler le genre professionnel (Clot & Fernandez, 2005 ; Fernandez, 2009). Face aux discordances entre les différents attendus de l'action, le sujet peut accorder le genre au réel. C'est ce qui arrive à ces blanchisseuses lorsqu'elles transforment un artefact de la gestion du flux par la direction — le boîtier de contrôle — en un moyen de modifier leur geste d'engagement du linge afin de soulager leurs épaules douloureuses. Prises dans les mailles de l'histoire professionnelle en cours, elles transforment leurs invariants corporels et leurs liaisons fonctionnelles, amplifiant ainsi les marges de manœuvre dont elles disposent. Selon nous, le développement du geste est, au plan des automatismes, en lien étroit avec celui des marges de manœuvre corporelles et sociales.

Cette première conclusion n'est pas sans liens avec les résultats de travaux en ergonomie. Par exemple, Weill-Fassina (2012) insiste sur les économies de gestes, de temps et d'efforts impliquées dans des stratégies réalisées par les professionnels pour poursuivre des buts de qualité du travail. En investissant les marges de manœuvre disponibles, les professionnels les transforment en moyens de prévention de leur santé.

4.2.- Rapports entre gestes et pouvoir d'agir

Il convient d'insister davantage sur le fait que le développement du geste s'appuie sur des allers-retours entre retrait ou démarcation du geste d'autrui, ce qui n'est jamais un travail solitaire. C'est le plus souvent en se mêlant aux différentes manières de faire le même geste dans un milieu professionnel donné que, par le jeu des contrastes et des comparaisons entre personnes, le geste se décante. Le geste traverse divers contextes d'exécution en se confrontant aux gestes d'autrui. La situation d'autoconfrontation rapportée l'illustre parfaitement. Ainsi, progressivement, mais parfois brusquement, le geste commun et ses variantes deviennent un geste singulier, en jonglant avec elles. C'est qu'il n'y a pas d'appropriation rigoureuse et définitive entre le geste et le genre où il prend place. Plusieurs

manières personnelles de faire peuvent donc se recouper au sein du même geste et même s'y trouver en conflit. C'est là ce qui garde le geste en vie et lui donne un avenir possible. Le geste est donc aussi une arène sociale où se mesurent les manières de voir, de sentir et de faire (Clot, Fernandez, & Scheller, 2007).

Nous pouvons retrouver certaines convergences avec les travaux en ergonomie. Pour Sznelwar, Mascia et Bouyer (2006), les efforts consentis par les professionnels pour ne pas bouger, ne pas penser pour se conformer aux règles de l'organisation du travail dans le secteur tertiaire peuvent affecter la santé des professionnels. Plus encore, et selon ces auteurs, les situations de travail qui mobilisent peu le corps, mais qui sont soumises à des empêchements, peuvent être également source de TMS. Les composantes biomécaniques du geste — tel que la vitesse, la force, la précision, la répétitivité, etc. — ne permettent pas toujours d'expliquer la survenue de pathologies musculaires, ligamentaires ou tendineuses. Le maintien de postures rigides, aussi bien biomécaniques que psychologiques, entrainerait des déliaisons préjudiciables entre le prescrit et le réel du travail, et une perte du pouvoir d'agir des professionnels.

4.3.- Rapports entre pouvoir d'agir et marges de manœuvre

Nous avons dit comment le pouvoir d'agir est engendré dans les conflits de l'activité, ses destinataires, ses objets, et les instruments dont dispose le sujet. Or, son développement s'objective dans des supports qui deviennent alors des marges de manœuvre originales, voire inattendues. Entre elles, ces blanchisseuses n'ignoraient pas que le boîtier de contrôle permettait de donner le départ au vêtement sans forcer sur l'épaule douloureuse. Mais faute d'en faire un objet de délibération collective, elles ne le concevaient pas comme moyen possible de travail à imposer contre la prescription.

Cela nous permet de comprendre comment la création des marges de manœuvres corporelles et émotionnelles ont leur origine dans le social, et inversement, comment les marges de manœuvres psychosociales du milieu professionnel sont déterminées par les retouches créatives et incessantes de professionnels au contact du réel.

À leur tour, ces marges de manœuvre conquises en cours d'activité deviennent des ressources pour le développement du pouvoir d'agir. Palettes stabilisées de dispositions corporelles, émotionnelles, sociales et instrumentales dont les liaisons fonctionnelles peuvent varier, les marges de manœuvre procurent donc une sorte d'équipement personnel et collectif pour chacun, de sorte qu'il peut continuer à agir efficacement — entre sens et efficience.

En suivant de près ce cheminement d'alternance de sources et de ressources, nous pouvons insister sur ce qui unit pouvoir d'agir et marges de manœuvre : le développement de leurs rapports dans l'activité du sujet. Il y a donc un devenir, en partie imprédictible, du pouvoir d'agir dans les marges de manœuvre, et inversement. Mais du point de vue de l'action pour les intervenants dans les milieux de travail, le développement des marges de manœuvre nous semble subordonné à celui du pouvoir d'agir. C'est la co-construction d'un cadre avec les professionnels, leur permettant de s'organiser individuellement et collectivement pour développer leur pouvoir d'agir, qui les exposera à chercher d'éventuelles nouvelles ressources, de nouveaux chaînons insolites ou au contraire oubliés puis retrouvés dans l'action, et de créer des liens encore inédits entre marges de manœuvre.

Ici, nous pouvons être en apparence assez proches de certains travaux en ergonomie. Comme le souligne Chassaing (2012), l'organisation peut offrir des marges de manœuvre pour des pratiques réflexives qui en retour peuvent alimenter des espaces de régulations augmentant les marges de manœuvre gestuelles. Nous retrouvons cette alternance de sources et ressources. Mais cette perspective place la création de marges de manœuvre au centre de l'action. Il s'agit pour l'ergonome de « proposer des transformations des conditions de travail spécifiques à la situation qui laissent des espaces de liberté à une diversité de pratiques et à l'initiative […] » (Weill-Fassina, 2012, p. 144). Ou pour le dire autrement, « les marges de manœuvre constituent une condition nécessaire pour pouvoir mener des

pratiques réflexives et élaborer les gestes » (Chassaing, 2012, p. 158). Si « se créer des marges de manœuvre est un enjeu pour tous », comme le rappellent Gaudart et Chassaing (2012), nous considérons cependant que le développement du pouvoir d'agir subordonne la création des marges de manœuvre. Contrairement à l'acception classique en ergonomie qui insiste sur les relations interindividuelles au sein de collectif, considérées comme des ressources pour ouvrir des marges de manœuvre (Cuvelier & Caroly, 2011), nous estimons que ce sont les controverses sur les gestes professionnels — provoquant des conflits entre la situation vécue de travail et le vivant de la situation d'autoconfrontation croisée — qui « ouvrent » l'activité des professionnels à de nouveaux destinataires et à des objets inédits, convoquant alors potentiellement de nouvelles ressources insoupçonnées, oubliées ou jusqu'alors empêchées. Du point de vue de l'action, la perspective de l'ergonomie est alors déplacée. C'est d'abord le développement du pouvoir d'agir des professionnelles que nous avons cherché à provoquer, et c'est en se réalisant concrètement dans le cours des controverses gestuelles que les blanchisseuses ont alors conquis de nouveaux moyens pour elles, et aussi en elles.

BIBLIOGRAPHIE

Bernstein, N. A. (1947/1996). On Dexterity and its Development. In M.L. Latash & M.T. Turvey (Eds.), *Dexterity and its Development* (pp. 1-235). Mahwah: Lawrence Erlbaum Associates, Publishers.

Bernstein, N. A. (1967). *The Coordination and Regulation of Movements*. Oxford: Pergamon Press.

Chassaing, K. (2010). Les « gestuelles » à l'épreuve de l'organisation du travail : du contexte de l'industrie automobile à celui du génie civil. *Travail humain*, *2*(73), 163-192.

Chassaing, K. (2012). Élaboration des « gestuelles » avec l'expérience dans le génie civil. In A.-F. Molinié, C. Gaudart, & V. Pueyo (Eds.), *La vie professionnelle : âge, expérience et santé à l'épreuve des conditions de travail* (pp. 145-160). Toulouse: Octarès.

Clot, Y. (1999). *La fonction psychologique du travail*. Paris: PUF.

Clot, Y. (2003). Vygotski : la conscience comme liaison. In L. Vygotski, *Conscience, inconscient, émotions* (pp. 7-59). Paris: La Dispute.

Clot, Y. (2008). *Travail et pouvoir d'agir*. Paris: PUF.

Clot, Y. (2011). Théorie en clinique de l'activité. In B. Maggi (Ed. *Interpréter l'agir : un défi théorique* (pp. 17-39). Paris: PUF.

Clot, Y., & Fernandez, G. (2005). Analyse psychologique du mouvement : apport à la compréhension des TMS. *Activités* [En ligne], *2*(2), 68-78, http://www.activites.org/v2n2/fernandez.pdf

Clot, Y., Fernandez, G., & Scheller, L. (2007). Le geste de métier : problèmes de la transmission. *Psychologie de l'interaction*, *23&24*, 109-138.

Coutarel, F., Daniellou, F., & Dugué, B. (2003). Interroger l'organisation du travail au regard des marges de manœuvre en conception et en fonctionnement. La rotation est-elle une solution ? Conception et organisation du travail dans les abattoirs en France. *Perspectives interdisciplinaires sur le travail et la santé* [En ligne], *5*(2), http://www.pistes.uqam.ca/v5n2/articles/v5n2a2.htm

Coutarel, F., Daniellou, F., & Dugué, B. (2005). La prévention des troubles musculo-squelettiques : des enjeux épistémologiques. *Activités* [En ligne], *3*(2), 3-18, http://activites.org/v2n1/coutarel.pdf

Coutarel, F., & Petit, J. (2013). Prévention des TMS et développement du pouvoir d'agir. In P. Falzon (Ed.), *Ergonomie constructive* (pp. 175-190). Paris: PUF.

Cuvelier, L., & Caroly, S. (2011). Transformation du travail, transformation du métier : quels impacts sur la santé des opérateurs et sur l'activité collective ? *Perspectives interdisciplinaires sur le travail et la santé* [En ligne], *13*(1), http://pistes.revues.org/1732

Douillet, P., & Schweitzer, J. -M. (2002). TMS, stress : gagner en marges de manœuvre. *BTS Newletter, 19&20*, 64-66.

Durand, M.-J., Vézina, N., Baril, R., Loisel, P., Richard, M.-C., & Ngomo, S. (2008). *La marge de manœuvre de travailleurs pendant et après un programme de retour progressif au travail : définition et relations avec le retour à l'emploi.* IRSST, Montréal, R-566 [En ligne], www.irsst.qc.ca/media/documents/PubIRSST/R-566.pdf

Fernandez, G. (2004). Histoire du développement d'un geste technique. *Bulletin de Psychologie, 57*(1), 55-61.

Fernandez, G. (2009). *Soigner le travail. Itinéraires d'un médecin du travail*. Toulouse: Éditions Érès.

Gaudart, C., & Chassaing, K. (2012). Formation « *in situ* » et « école de la dextérité » dans l'automobile : analyse des modalités d'apprentissage et de leurs coûts pour les opérateurs. In A.-F. Molinié, C. Gaudart, & V. Pueyo (Eds.), *La vie professionnelle : âge, expérience et santé à l'épreuve des conditions de travail* (pp. 75-94). Toulouse: Octarès.

Léontiev, A. (1976). *Le développement du psychisme*. Paris: Éditions Sociales.

Léontiev, A. (1984). *Activité, conscience, personnalité*. Moscou: Éditions du Progrès.

Luria, A. (1973). *The Working Brain. An Introduction to Neurophysiology*. New York: Basic Books.

Luria, A. (1985). *Itinéraires d'un psychologue*. Moscou: Éditions du Progrès.

Scheller, L. (2013). Travail, affects, activité transférentielle. *Activités* [En ligne], *10*(2), 249-260, http://www.activites.org/v10n2/v10n2.pdf

Simonet, P. (2011). *L'hypo-socialisation du mouvement. Prévention durable des troubles musculo-squelettiques chez des fossoyeurs municipaux*. Thèse de doctorat en psychologie, Paris, Cnam.

Sznelwar, L.I., Mascia, F.L., & Bouyer, G. (2006). L'empêchement au travail : une source majeure de TMS ? *Activités* [En ligne], *3*(2), 27-44, http://www.activites.org/v3n2/activites-v3n2.pdf

Tomás, J.-L. (2013). L'analyse psychologique du développement des gestes professionnels : une perspective pour la prévention des TMS ? *Perspectives interdisciplinaires sur le travail et la santé* [En ligne], *15*(1), http://pises.revues.org/3234

Vézina, N. (2001). La pratique de l'ergonomie face aux TMS : Ouverture à l'interdisciplinarité. In Comptes rendus du 36ème Congrès conjoint SELF-ACE, *Les transformations du travail : enjeux pour l'ergonomie* (pp. 44-60). Montréal.

Vygotski, L. (1925/2003). La conscience comme problème de la psychologie du comportement. In L. Vygotski, *Conscience, inconscient, émotions* (pp. 61-94). Paris: La Dispute.

Vygotski, L. (1932/2011). *Leçons de psychologie*. Paris: La Dispute.

Vygotski, L. (1934/1997). *Pensée et langage.* Paris: La Dispute.

Vygotski, L. (1998). *Théorie des émotions. Étude historico-psychologique*. Paris: L'Harmattan.

Wallon, H. (1949). *Les origines du caractère chez l'enfant*. Paris: PUF.

Weill-Fassina, A. (2012). Le développement des compétences professionnelles au fil du temps, à l'épreuve des situations de travail. In A.-F. Molinié, C. Gaudart, & V. Pueyo (Eds.), *La vie professionnelle : âge, expérience et santé à l'épreuve des conditions de travail* (pp. 117-144). Toulouse: Octarès.

RESUME

À partir du lien établi par la littérature scientifique en ergonomie entre la prévention des troubles musculo-squelettiques (TMS) et l'augmentation des marges de manœuvre et du pouvoir d'agir, nous montrons que du point de vue de l'action, c'est le développement du pouvoir d'agir qui subordonne l'augmentation des marges de manœuvre. Avec l'appui des travaux en clinique de l'activité et plus largement de l'école historico-culturelle, nous définissons, dans un premier temps, ce que nous entendons par activité, pouvoir d'agir, marges de manœuvre et système fonctionnel. Le pouvoir d'agir est le produit des conflits de l'activité, alors que les marges de manœuvre, considérées comme des éléments d'un système fonctionnel, sont les moyens ou le résultat du pouvoir d'agir. Ensuite, et à l'aide de ces définitions, nous nous appuyons sur une intervention dans une blanchisserie industrielle, réalisée en clinique de l'activité, pour analyser un extrait d'une autoconfrontation croisée entre trois blanchisseuses. Enfin, nous terminons en établissant des hypothèses concernant la prévention des TMS, plus

précisément en établissant des liens entre gestes, pouvoir d'agir et marges de manœuvre.

MOTS-CLES

geste, TMS, pouvoir d'agir, marges de manœuvre, système fonctionnel, activité, développement

REFERENCEMENT

Tomás, J.L., & Fernandez, G. Du pouvoir d'agir aux marges de manœuvre : une proposition pour le développement psychologique des gestes. *Activités*, *12*(2), 125-136. http://www.activites.org/v12n2/v12n2.pdf

Article soumis le 4 juillet 2014, accepté le 6 mai 2015