

## **LA GESTION DANS L'ACTIVITE DE TRAVAIL ASSOCIE ET LE TREPIED SAVOIRS - ACTIVITE – VALEURS : ENTRE L'INDIVIDUEL ET LE COLLECTIF ... ENTRE LE PASSE, LE PRESENT ET LE FUTUR**

*Maria Clara Fischer et Vera Regina Schmitz*

*« Notre travail, là-bas, c'était différent. En ce temps-là, c'était le chef, le patron qui commandait, que ça marche ou pas, il fallait faire ce qu'il voulait. Plus maintenant. Maintenant on cherche à améliorer (...) ». « C'est parce qu'on a été formé à l'époque où c'était une entreprise. Du temps d'Alumínio Econômico. Et alors, quand on a créé la Coopérative, chaque fois, dès qu'il y avait un problème, on cherchait jusqu'au bout pour trouver la cause, pour aller de l'avant. Et petit à petit on a appris (...) ». « C'est parce que dans le temps on travaillait avec un ingénieur, un chimiste, et le rendement était de 70% environ. Aujourd'hui on utilise des débris et on arrive presque à 100% »<sup>1</sup>.*

---

<sup>1</sup> Témoignages de travailleurs associés de la Coopérative de Production Cristo Rei Ltda. – COOPEREI.

## 1. Introduction<sup>2</sup>

Au Brésil, pendant les deux dernières décennies, un nombre important de fabriques ont fermé suite à une vague de restructuration de la production dans un contexte d'accumulation flexible du capital. Dans la région du Vale do Rio dos Sinos<sup>3</sup>, située dans le sud du pays, plusieurs cessations d'activité, tout comme des fusions-acquisitions d'unités industrielles, se sont produites, notamment dans la métallurgie et dans le secteur de la chaussure. Dans ce contexte, les travailleurs se sont mobilisés, souvent soutenus par les syndicats de leurs catégories professionnelles, afin d'éviter la fermeture des fabriques dont ils se sont proposé à assumer le contrôle. L'industrie métallurgique Carlos Augusto Meyer S/A - Alumínio Econômico, devenue société coopérative de production, COOPEREI – Cooperativa de Produção Cristo Rei Ltda. en 2001, en est un exemple.

Les travailleurs de Cooperei, au nombre de quarante-et-un, ont assumé la direction de la fabrique le 15 août 2001 avec vingt-sept machines, un mode d'organisation et de gestion du processus de travail tayloriste-fordiste et une histoire gravée sur les murs, dans leurs corps et dans la mémoire de toute la population locale. Cette entreprise, fondée en 1929, était considérée comme une des plus grandes

---

<sup>2</sup> Travail soutenu par : CAPES - Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior/ PROEX - Programa de Extensão Universitária /Programa de Pós-Graduação em Educação - UNISINOS.

<sup>3</sup> La région du Vale do Rio dos Sinos, au Rio Grande do Sul, au Brésil, comprend 14 municipalités avec une population totale de 1.273.582 habitants. Cette région est connue pour avoir le plus grand pôle du secteur de la chaussure au monde. Le segment métal-métallurgie est lui aussi important. COOPEREI est située à São Leopoldo, ville de 207.721 habitants.

entreprises d'aluminium du Rio Grande do Sul et avait lors de sa faillite, de sérieux problèmes de gestion selon certains de ses travailleurs. Ces derniers ont réagi, s'organisant collectivement afin de pouvoir garder et assurer la pérennité de leurs emplois et ont, pour cela, créé la coopérative.

*« Ainsi, dans l'imminence de la cessation d'activité de l'entreprise, de la déclaration de faillite ou de licenciements en masse, plutôt que toucher des indemnités, les allocations chômage et autres droits, les chômeurs souhaitent assurer la pérennité du travail "pour le reste de leur vie". Afin d'éviter le chômage et le découragement des longues files d'attente de la recherche d'emploi, les travailleurs envisagent la possibilité de se passer des droits et des indemnités en échange de la propriété collective des moyens de production dont ils ont besoin pour poursuivre l'activité économique, et ainsi échapper au chômage » [6, p. 204].*

Depuis neuf ans, la fabrique fonctionne comme une coopérative. Elle compte aujourd'hui trente travailleurs associés et six sous-traitants.

*« J'en suis un des fondateurs. J'ai même aidé à déplacer les machines de l'autre pavillon jusqu'ici. Nous étions douze ou treize qui avons travaillé ici trois mois sans toucher un sou... Même l'eau à boire, il fallait la chercher à l'extérieur, on n'avait pas d'électricité, tout avait été coupé (...) ».*

*« Notre formation était très faible, on n'en avait pas... Mais, en groupe, tous ensemble, les uns aidant les autres, je crois que c'est comme ça qu'on est arrivé (...) ».*

Ces témoignages illustrent bien la lutte des travailleurs pour la formation de la coopérative. Ils montrent que si ce projet a été mené jusqu'au bout, c'est grâce à l'effort collectif, au travail bénévole (au départ), à la connaissance tacite du travail. C'est aussi grâce au soutien d'organismes de représentation de travailleurs (le syndicat des métallurgistes de São Leopoldo et l'Association Nationale de Travailleurs et Entreprises en Autogestion) et au soutien de l'Université (Universidade do Vale do Rio dos Sinos), outre la solide réputation dont la marque « Alumínio Econômico » bénéficiait sur le marché régional.

*« Dans la perspective du travail (et non pas du capital), redresser une entreprise signifie la redresser pour le travail créateur, la redresser pour la joie, la santé mentale et les droits des personnes, la redresser au nom de la pensée (Grande, 2002, p. 111). Cela présuppose la mobilisation et le rassemblement des savoirs du travail salarié et leur transformation en "savoirs socialement productifs" (Puigrós et Gagliano, 2004). Les travailleurs qui, historiquement, avaient toujours été relégués aux tâches d'exécution se voient maintenant face au défi "d'aller de l'avant sans patron". Puisqu'il n'est pas possible de séparer l'homo faber de l'homo sapiens, c'est-à-dire, de séparer pensée et action (Gramsci, 1982), les travailleurs portent en eux les savoirs produits dans le quotidien de leur travail, dans les brèches entre le travail prescrit et le travail réel. Ils mobilisent et articulent des savoirs que l'organisation capitaliste a fragmentés. Ils s'évertuent également à dévoiler les secrets de ceux qui étaient des spécialistes dans les technologies de production et dans la gestion de la force de travail » [6, p. 204].*

Le passage complexe de la condition de travailleur salarié à celle de travailleur associé et autogestionnaire, dans un contexte mondial d'hégémonie du Capital sur le Travail, implique un débat tendu concernant les normes de l'exercice de l'activité de travail. Un débat sur un passé encore présent, en vue d'un futur incertain. Des choix sont faits par chaque travailleur individuellement, et par le collectif des travailleurs. Le présent et le futur de la coopérative dépendent de ces choix à l'intérieur desquels les dimensions micro et macro, impliquées dans la gestion de l'activité, sont analysées par les sujets et déterminent leurs possibilités d'action.

Dans les études, autant que dans la pratique du travail associé, la compréhension de cette gestion singulière qui est celle de l'activité de travail, tout comme la relation du travailleur – individuel et collectif – à la machine, ne s'est pas vu accorder toute l'attention qu'elle mérite. Le but de cet article est de réfléchir à cette gestion et à ses implications pour l'autogestion collective.

Ces réflexions sont le fruit d'une étude fondée sur la perspective ergologique et qui a eu pour base empirique, la coopérative Cooperei. Nous avons considéré, comme lignes de base, que :

- a) la micro - gestion dans les coopératives de production, créées suite à un dépôt de bilan, est un processus dialectique entre des dimensions universalisantes et singularisantes ;
- b) la gestion de l'activité singulière est centrale pour l'autogestion collective de la coopérative ;
- c) les travailleurs associés en coopérative mobilisent et créent des savoirs afin de surmonter les défis quotidiens auxquels ils doivent faire face dans la réalisation de l'activité de travail ;
- d) les valeurs de coopération, comprises ici comme des principes de l'économie solidaire, interfèrent dans les choix au niveau de l'activité singulière de travail.

La recherche s'est construite sur une étude de cas<sup>4</sup> dans laquelle on a utilisé l'autoconfrontation simple<sup>5</sup>, comprise ici comme un recours méthodologique dans lequel le travailleur, avec le concours du chercheur, récupère à travers des images, des aspects de l'activité réalisée. Dans le cas commenté, on a utilisé le recours photographique comme technique de captation d'images. On a également fait appel à l'observation directe, qui a facilité le repérage des comportements importants et d'autres évidences du secteur. Dix visites d'observation ont été réalisées aux locaux de la fabrique, dans le but de connaître et comprendre le travail chez Cooperei. A ces moments-là, les travailleurs ont été pris en photo – avec leur autorisation – dans l'exercice de leur activité de travail. Les visites ont permis de dessiner le processus de travail et de déterminer qui seraient les interviewés. Des interviews semi –

---

<sup>4</sup> Le scientifique Robert Yin définit l'étude de cas comme « *une investigation empirique autour d'un phénomène contemporain dans son contexte de la vie réelle, notamment lorsque les limites entre le phénomène et le contexte ne sont pas clairement définies* » [13, p. 32]. Dans l'étude de cas, l'emphasis est donnée à l'objet d'incidence de l'investigation, en reproduisant la réalité d'une manière complexe et profonde et en appuyant sur le contexte, puisque celui-ci contribue à donner vie et visage à l'objet d'étude.

<sup>5</sup> L'autoconfrontation est une technique où on crée une situation dans laquelle le travailleur est confronté à son travail. Selon Faïta, « *cela consiste à soumettre à l'examen d'un travailleur (quel qu'en soit le secteur d'activité) l'image de son propre travail, sous la forme de séquences, et en lui demandant de mettre des mots - nous appelons cela commentaire - sur sa propre activité* » [5, p. 185]. Cette technique contribue à la compréhension de la confrontation, car le travailleur se voit reconnu comme un être à part entière dans le collectif et comme sujet lorsqu'il se livre à l'exercice de confrontation à sa propre activité.

structurées ont été réalisées dans le but de comprendre les croyances, les attitudes, les valeurs et les motivations des travailleurs de la coopérative, et nous avons choisi de réaliser ces interviews avec des travailleurs représentant les principales étapes du processus productif. Quinze travailleurs ont été individuellement interviewés. Toutes les interviews ont été réalisées et enregistrées au réfectoire de la coopérative, à des horaires proposés par les travailleurs eux-mêmes, dans le respect de leur dynamique de travail.

La méthode d'autoconfrontation utilisée a consisté en une projection d'images, des photos de l'interviewé à différents moments de son activité. Un scénario de points – guides, préalablement élaboré, a servi à conduire les interviews. On a également réalisé une séance d'entrevue collective du type groupe focal. L'option de promouvoir ce moment collectif a surgi lors des visites. Un groupe de travailleurs développant un travail nécessairement réalisé en équipe a été identifié. Les chercheurs ont considéré qu'il serait enrichissant pour la connaissance de l'activité, tout comme pour les processus de remise en norme et de production des savoirs individuels et collectifs.

Pour ce qui est de l'analyse du contenu des interviews et des documents, la technique a été l'analyse de contenu, qui a le message pour point de départ. Selon Franco, l'analyse de contenu permet « *une étude de la communication orale, écrite et figurative, aussi bien dans les descriptions, l'analyse que dans l'interprétation des messages/énoncés fournis par différents individus ou groupes* » [7, p. 10]. Cette démarche a eu pour base une relation permanente entre les références théoriques construites dans cet article et ce qui a émergé du matériel empirique. Les concepts théoriques centraux adoptés pour l'analyse sont : le travail associé, l'autogestion, les activités et les savoirs.

Le travail associé se caractérise par un processus de travail qui a son origine dans l'appropriation collective des moyens de production, qui permet au travailleur d'être sujet actif du processus de production, et, ainsi, de prendre part à la prise de décisions concernant la production, le produit, son propre travail et, par conséquent, sa propre destinée. Dans cette recherche, on a adopté la perspective du travail humain transformateur et créatif, source de partage des savoirs et des connaissances socialement construits, autant d'éléments importants pour la production et la viabilisation d'un travail associé.

L'autogestion, au sens large, est liée à des expériences en rapport avec la lutte des travailleurs et au mouvement ouvrier de libération. Elle représente une alternative démocratique et collective de gestion. Au sens restreint, autogestion signifie une relation économique – sociale basée sur la propriété et/ou la possession collective des moyens de production, de biens ou de services, et sur la participation active des travailleurs dans les décisions de l'organisation. Cette forme d'organisation devient possible lorsqu'il existe des groupes sociaux légitimes, dotés d'une capacité d'articulation de moyens pour la mise en oeuvre d'objectifs définis, à différents niveaux d'autogouvernement et ayant des caractéristiques fondamentalement démocratiques et autonomes.

Cooperei a été créée au départ dans une perspective autogestionnaire qui, tout au long de son histoire, est une préoccupation manifeste avec la nécessité de garantie du travail pour ses associés. Dans ce sens, selon la littérature, le terme et le vécu de l'autogestion finissent par établir des rapports avec



différentes stratégies de survie des travailleurs face à la restructuration économique et à un niveau élevé de chômage.

Le savoir recouvre tous les aspects historiques, depuis les attitudes conscientes exprimées dans un discours explicite, jusqu'à des apprentissages non – conscients, non – verbalisés, mais présents dans les attitudes et dans les actions accomplies par le travailleur au jour le jour. Pour l'ergologie, le langage est *« un lieu et un élément de construction de concepts qui englobent (tel est le pouvoir des concepts) les activités de travail dans toutes leurs dimensions : techniques, scientifiques, organisationnelles, de gestion, hiérarchiques, de pouvoir, de propriété juridique et autres, ou politiques »* [11, p. 141]. Dans l'économie solidaire, le processus éducatif se produit au quotidien des actions entreprises, dans les relations et dans les processus qui forment les travailleurs.

Il faut encore souligner la notion d'« activité », désignant un problème du faire industriel, qui sort du seul focus du sujet, pour pénétrer dans l'histoire, traversant plusieurs domaines de la connaissance pour, finalement, permettre au travailleur de s'en servir.

Selon Yves Schwartz, *« l'intérêt pour “ce qui est à faire/ce qu'on est en train de faire”, caractéristique des débats qui sont ceux du sujet, rejoint principalement, avec la distinction entre travail prescrit et travail réel, une perspective d'une toute autre ampleur : l'activité devient le lieu d'une dialectique où désormais il faut articuler les débats du sujet avec tous les types de normes apprises dans l'horizon historico – social. De telles normes, il faut les penser comme étant antérieures aux sujets qui doivent les incorporer ; cependant, il s'agit toujours de l'histoire de ces sujets,*

*antérieure, donc, à son tour à ces normes. Ces normes permettent le traitement local des résultats des négociations, ce qui entraîne, à chaque fois, la reconfiguration du milieu »*<sup>6</sup>.

Pour Schwartz, le concept d'activité est marqué par quatre caractéristiques :

- a) la transgression, car elle traverse le conscient et l'inconscient ;
- b) le verbal et le non-verbal, le biologique et le culturel ;
- c) la médiation, car elle impose des dialectiques entre plusieurs domaines, tels que le micro et le macro, le local et le global ;
- d) et enfin, la contradiction, car elle est toujours un lieu de débat entre les normes antérieures, enracinées dans les milieux de vie et les tendances à la renormalisation<sup>7</sup>.

L'activité est au coeur de l'approche ergologique. Le regard se porte sur l'activité de travail comme sur quelque chose toujours en mouvement, sujets compris. Cependant, l'activité est un processus en développement constant. De telles caractéristiques montrent bien que « *l'activité est inscrite dans sa propre histoire, dans la mesure où des résidus d'activités antérieures sont encore présents dans les nouvelles, ce qui met en évidence l'importance de l'analyse historique du développement de l'activité pour la compréhension de la situation actuelle* » [1, p. 50].

---

<sup>6</sup> SCHWARTZ, Y., 2005, « Activité », *Laboreal*, vol 1, n° 1, pp. 63-64.

Disponible sur : <<http://laboreal.up.pt/revista/artigo.php?id=37t45nSU5471122647:6179>> (Accès en novembre 2007).

<sup>7</sup> Idem.

Il importe donc d'essayer de connaître l'activité car cela signifie la reconnaissance de savoirs qui se constituent au moment même où ils sont pratiqués.

## **2. La gestion en tant qu'acte inhérent aux activités humaines**

Pour l'ergologie, le travail humain implique de gérer des procédures, des règles, des coutumes et cela suppose des choix, des arbitrages, la hiérarchisation d'actes et d'objectifs en fonction de valeurs. « *La gestion, comme véritable problème humain surgit partout où il y a variabilité, histoire, où il est nécessaire de rendre des comptes sans avoir recours à des procédures stéréotypées* » [10, p. 23].

La gestion se produit dans les espaces indéterminés, entre ce qui est demandé au travailleur et ce qui se passe sur le plan du travail réel. Les normes ne sont jamais à même d'anticiper tous les événements pouvant survenir dans l'activité de travail et cette non – anticipation doit couvrir la distance entre le travail sollicité et le travail réel. Pour le travailleur, cet espace est sans cesse élargi, car, outre les tâches dont il doit s'affranchir et qu'il assume en silence, se glissent nombre d'autres facteurs, hétérogènes, qui renvoient à l'usage de soi et le contraignent à être toujours disponible afin d'assurer la compatibilité de situations de nature diverse.

Pour Schwartz, la gestion présente trois types de difficultés.

a) La première est que le flux de la gestion individuelle peut s'organiser en fonction, soit du pôle de l'efficacité, soit de celui de l'efficience, selon que l'on considère l'évaluation d'un acte relatif aux buts ciblés ou l'évaluation du produit de l'activité, compte tenu des moyens disponibles pour la production.

b) La deuxième est que les éléments déterminants des processus internes aux dramatiques d'usage de soi renvoient à un champ de valeurs permettant des choix et des arbitrages. Ces valeurs retournent aux protagonistes des activités industrielles par deux voies et instances : elles sont articulées à l'expérience des situations de travail et par celles-ci retravaillées, considérant la dimension des gestions internes à l'activité ; et elles sont dimensionnées par des instances publiques ou privées qui ne sont pas directement insérées dans les processus d'activité qu'elles gèrent. Ces deux voies et instances se croisent à certains moments, mais restent différentes l'une de l'autre.

c) La troisième difficulté renvoie à l'idée selon laquelle, pour le cas des gestions individuelles, la négociation d'efficacités est une « négociation de négociations », eu égard aux hiérarchisations problématiques qui se manifestent entre les diverses manières de s'approprier l'efficacité et l'efficience. L'instance qui négocie ces négociations est généralement dotée d'une forte architecture collective étant elle-même « *issue de négociations avec les organigrammes. Les synergies sont toujours plus ou moins construites, issues d'alchimies entre activités et valeurs partagées, de règles patrimoniales, d'éthiques de service* » [10, p. 30].

Cibler la gestion dans cette perspective permet de complexifier l'analyse des défis quotidiens impliqués dans la réalisation de l'autogestion, dans des organisations de travail associé fondées sur la possession collective des moyens et des résultats de la production.

Tel que précédemment affirmé, nous avons considéré dans cette étude l'hypothèse selon laquelle, pour comprendre un tel défi, aussi bien que pour en connaître la gestion collective, il est nécessaire d'étudier la gestion singulière de chaque travailleur dans son rapport aux moyens et aux relations de travail dans lesquels il est directement impliqué. En même temps, cependant, on se doit d'interroger cette singularité en tenant compte de l'historique collectif de la classe de travailleurs en question qui, de différentes façons et dans différents contextes, cherche depuis un certain temps à avoir le contrôle de ses moyens de travail et de vie.

### **3. Interrogations sur l'autogestion à partir de l'ergologie**

Dans l'histoire des travailleurs, l'autogestion, au sens strict, signifie la participation directe des travailleurs dans la prise de décisions au travail, les moyens de production étant socialisés et appartenant à tous. Dans le sens plus général du terme, se trouvent tous les processus d'autogestion

dans toutes les dimensions de la société [2]. Le mouvement pour l'autogestion dans les lieux de travail et dans la société comme un tout, forment, du point de vue historique, la lutte pour le socialisme<sup>8</sup>.

Cette perspective de l'autogestion est reprise dans le contexte du Mouvement de l'Économie Solidaire qui émerge dans les années 90 et qui aura une forte présence au Brésil. « *L'économie solidaire se tourne vers des organisations de producteurs, consommateurs, épargnants, entre autres, qui se distinguent par deux spécificités : a) elles stimulent la solidarité entre les membres moyennant la pratique de l'autogestion et b) elles pratiquent la solidarité envers la population des travailleurs en général, et notamment auprès des plus démunis* » [12, p.116].

L'horizon souhaité du Mouvement de l'Économie Solidaire est que chaque travailleur associé assume la gestion collective non seulement dans son lieu de travail mais aussi en-dehors de celui-ci, prospectant une autogestion qui ne se résume pas uniquement au lieu de travail, mais qui déborde sur le territoire d'insertion de ce dernier. L'expérience de l'autogestion dans le lieu de travail est potentiellement riche pour la formation d'une conscience critique du mode de production de l'existence humaine comme un tout puisque le travail s'articule avec d'autres sphères de la vie, comme la vie en communauté, la vie en famille, les relations avec les entités représentatives des intérêts des travailleurs, la vie politique, le bien commun.

---

<sup>8</sup> Pour plus de renseignements sur les différentes expériences historiques des travailleurs en système d'autogestion voir C. Nascimento [9].

Il faut ici souligner que, pour que l'autogestion puisse être mise en place dans des organisations de travail associé, un grand effort est demandé aux sujets, car, outre la gestion de leurs activités singulières de travail, ils sont tenus de le faire dans le partage, et cela vaut pour toutes les questions pertinentes au fonctionnement de l'organisation. Cornelius Castoriadis [4] est emphatique en ce qui concerne la nécessaire mise à disposition du collectif de savoirs et de compétences, lorsque l'on réfléchit aux moyens de production et aux relations de travail en termes d'autogestion collective.

*« (...) savoir et compétence peuvent être rationnellement utilisés si ceux qui les possèdent se plongent dans la collectivité des producteurs, si ces deux facteurs-là deviennent des composantes des décisions que cette collectivité aura à prendre. L'autogestion exige la coopération entre ceux qui possèdent un savoir ou une compétence particulière et ceux qui assument le travail productif au sens strict. Elle est totalement incompatible avec une séparation de ces deux catégories. (...) Qui plus est, seule cette coopération peut assurer que savoir et compétence seront effectivement au service de la collectivité, plutôt que de servir uniquement des fins privées » [4, pp. 218-219].*

Compte tenu de ces brèves réflexions sur l'autogestion, conçue dans une perspective historique de lutte collective, on peut se demander comment penser les relations entre ses dimensions singulières et ses dimensions collectives. À partir des contributions de l'Ergologie, des interrogations relatives à la relation entre activités – valeurs – savoirs demeurent qui sont à la base des tensions du quotidien de la gestion dans des organisations de travail associé et autogéré.

#### **4. Discussion des résultats de la recherche**

La microgestion dans les coopératives de production, créées à la suite d'un dépôt de bilan, est-elle un processus dialectique entre des dimensions universalisantes et des dimensions singularisantes ? La gestion de l'activité singulière est-elle vraiment centrale pour l'autogestion collective de la coopérative ? Les travailleurs associés en coopératives de production mobilisent-ils et créent-ils des savoirs afin de surmonter les défis quotidiens affrontés dans la réalisation de l'activité de travail ? Les valeurs de la coopération assumées par le mouvement de l'économie solidaire interfèrent-elles dans les choix qui sont faits dans l'activité singulière de travail ? Et finalement, quelle contribution l'ergologie apporte-elle aux études sur l'autogestion ?

Premier constat. Les travailleurs doivent faire face à de nombreuses difficultés dans l'exercice de l'autogestion chez Cooperei en ce qui concerne l'organisation des processus de travail. Celui-ci est fondé sur le modèle d'organisation du travail tayloriste/fordiste, hérité de la période antérieure, lorsque la fabrique n'était pas encore une coopérative de production. C'est sur ce modèle que le travailleur expérimenté de Cooperei a bâti un savoir dense de son activité, aujourd'hui central pour la production. Comme auparavant, il continue de renormaliser son activité dans le quotidien. Il doit gérer ce qui lui est singulier, gestion problématique, lieu d'une dramatique du « corps-soi » qui, dans sa condition d'entité énigmatique, est traversé par des dimensions intellectuelles, physiologiques et culturelles.



Les témoignages confirment un certain nombre de présupposés de l'ergologie, selon lesquels la gestion implique des choix, en ce qui concerne les prises de décisions, face auxquels le travailleur s'oriente en s'appuyant sur l'apprentissage historiquement construit, fondé sur d'innombrables expériences que le sujet, dans sa condition d'être social et individuel, acquiert tout au long de sa vie. Les témoignages des interviewés, travailleurs appartenant aux secteurs d'imprimés, moulage bakélite et expédition, nous apportent un éclairage à ce sujet.

*« (...) elle s'approchait et je me suis rendu compte qu'elle n'allait pas entrer dans la partie d'en-bas, d'un coup d'oeil, je me suis rendu compte qu'elle n'allait pas entrer. Je me suis dit : "ben, plutôt que de mettre la 22, je mettrai la 24 (...). Alors, laisse-moi l'enlever". Il est donc resté de l'espace, j'ai dû enlever la partie d'en-bas. C'est comme ça, avec la pratique, tu y vas, tu fais même pas attention, et tu prends la taille qu'il faut. Il suffit de regarder de loin, c'est celle-là... ».*

*« Il y a une différence entre l'un et l'autre, chaque fois plus de poussière, là il y a des différences, du temps, de la chaleur, de tout, n'est-ce pas ? et de la température, du temps. Si c'est l'été, on travaille avec un niveau de chaleur très bas, elle ... par contre, en hiver, ça change tout. Parce qu'en été, peut-être qu'y a pas d'humidité, en hiver, oui, il fait humide, c'est la température, c'est la pluie, là tout change, hein, ça change tout ».*

*« Parfois (...) je me dis : "Non mais, ce pli est un peu large". Et alors je lui réponds : "non, mais, ce pli est trop large". Et à ce moment-là je me dis : "Non, mais je me dis, je peux le diminuer un petit peu". Et j'y vais, je règle la machine et je fais ».*

*« (...) on travaille d'après un cahier de commandes, alors il faut voir celle qu'il faudra livrer demain, ce qu'il est possible de faire, parce que, des fois, tu fabriques une pièce là, et peut-être que ce sera commandé pendant le week-end, et il y a d'autres pièces qui doivent être prêtes avant, faut toujours être attentif, non ? »*

*« Quelquefois, il y a une urgence, des fois c'est pour le jour même, faut y faire attention tout le temps. Des fois, il m'arrive de préparer la livraison de quelques quarante commandes, non ? D'un moment à l'autre on peut voir entrer une commande à deux mille, des fois à cinq mille. Je parle de la valeur, là. C'est pour aujourd'hui. Alors moi, des fois, je suis amené à assumer la fabrication d'une pièce d'une autre commande, pour qu'on puisse compléter ce qui est pour aujourd'hui ».*

Dans cette coopérative, les travailleurs sont amenés, dans le feu de l'action, à prendre des décisions qui exigent des connaissances préalables, autant que de nouvelles connaissances, bâties sur le champ, dans la mobilisation de savoirs antérieurs. Des enjeux aussi bien de nature technique que de l'ordre des valeurs les contraignent à faire des choix. Il y a une impossibilité de contrôle sur les variabilités de l'activité industrielle, qui s'originent dans les lacunes de la norme et dans la nécessité de gestion des processus réels de travail. Cela exige des protagonistes, *hic et nunc*, qu'ils prennent des décisions et fassent des choix, comme l'affirment le travailleur responsable de la machine à imprimer et celui du secteur de lamination :

*« (...) cette pression de la machine, où couper, ce bord qui ne peut pas être trop épais, on doit surveiller ça tout le temps, c'est pas possible, c'est trop, ça peut casser une pièce d'une de ces machines, si on casse un (...) d'une de ces machines, nom de Dieu ! Alors vous voyez, il faut y aller doucement jusqu'à ce qu'on arrive à l'idéal ».*

*« (...) je sais déjà ce que je dois changer, parce que, dès qu'il y a un problème de ... une erreur de coupe de la tôle, je m'en charge, j'ai les moyens de le faire, je m'y connais, s'ils coupent trop court, j'ai un moyen d'arranger ça, je peux tirer autrement, ensuite je fais la lamination dans le sens inverse, je cherche l'erreur, je peux réparer ».*

Apparemment, à en croire les témoignages recueillis, les normes et les valeurs explicitement en rapport avec l'autogestion collective de la fabrique, n'apparaissent pas de manière significative pour les travailleurs, n'impliquant donc aucun changement important, ni même « un débat interne » sur la manière de mener à bien la microgestion du travail. Ici, la référence pourrait être pensée selon le statut de la coopérative et ses buts collectifs définis en termes de production pour une certaine période.

Peut-on penser qu'il s'établisse une distance, ou peut-être une contradiction, entre l'initiative et la renormalisation de la relation de chaque travailleur à sa machine et à sa tâche, et la gestion collective qui, potentiellement, y trouverait un espace ouvert pour l'initiative et la renormalisation ? Une telle interrogation permet de réfléchir à l'hypothèse suivante : le dévoilement, au collectif des travailleurs, de la capacité d'initiative singulière – de gestion et de production de savoirs construits sur l'expérience, deux points centraux pour l'existence et la survie de la coopérative – peut contribuer à

repenser les processus plus amples de gestion et de production de la coopérative. Ceci équivaut à augmenter la visibilité, aux yeux de l'individu et du collectif, de la relation existant entre l'implication du sujet avec les moyens et les relations de travail qui lui sont proches dans l'exercice de l'activité et celles qui lui sont moins proches.

Il existe un rapport entre la gestion et le couple autonomie - hétéronomie. L'autonomie a pour principe la libre détermination d'un individu ou d'un groupe, s'opposant à des pratiques arbitraires et hiérarchiques qui oppriment. C'est-à-dire « *la possibilité qu'a le sujet de s'auto - déterminer selon ses propres lois ou selon celles qu'il considère légitimes, non pas par leur naturalisation ou par influence des coutumes, mais par sa conscience éclairée* » [3, p. 43]. Dans le monde du travail, le mot autonomie est en rapport avec d'autres vocables et concepts, tels que : autogestion, émancipation sociale, conseils d'ouvriers, entre autres. L'autonomie est un principe de l'autogestion. Il est intéressant d'observer les témoignages des travailleurs de Cooperei à ce sujet :

*« C'est entre autres parce que c'est moi qui contrôle la température, n'est-ce pas ? Je suis le manoeuvre et je contrôle la température du four. Tu ne peux pas laisser chauffer ou refroidir trop parce que, là, ça va pas. Il faut que ce soit une température plus ou moins juste. Là-dedans, pour tout dire on ne contrôle rien avec des horloges, on n'utilise rien, c'est à l'oeil. On s'habitue et on reste là pour contrôler, dans la réalité toutes les fonderies ont un ... elles ont quelque chose pour mesurer là dedans, mais nous non ».*

« Non, moi, je ... moi, je ... je vois par ... par ... seulement par la couleur de l'aluminium, on voit tout de suite. S'il est bien ... s'il devient très foncé c'est qu'il est froid, il refroidit. S'il est très rouge, c'est qu'il est trop chaud. Je contrôle comme ça ... et même le temps ... le moment où je dois l'allumer, je calcule comme ça. J'ai pas besoin de noter ni de montre pour ça, j'ai l'habitude, plus le temps passe ».

« Tu dois connaître les vieilles valves, s'il y a un problème de valve, il faut que tu saches si c'est ça qui arrive, là, tu peux plus y toucher ! (...) parce que parfois, tu touches ici et (...) c'est pour ça que je me bats avec eux pour voir si on arrive à ... pour qu'on monte un autre tour pour en avoir un en réserve ».

« Personne ne dit rien, on arrive et on se met au boulot, on voit qu'y a du boulot à faire et on s'en occupe, y a à faire, on fait. Mais au début j'y comprenais rien, moi, tu vois ? Je pensais que c'était comme du temps de la firme... (Maintenant) t'arrives, tu vois le boulot et tu fais, quoi ».

« Ici non, tu t'arrêtes, tu penses, si t'as des doutes : ce client-ci est ponctuel, mais il a pas réglé sa facture, quelque chose s'est passé, il a pas reçu sa facture. Tu prends automatiquement ta décision. T'appelles le client et tu demandes. C'est ça, la différence ».

« (...) tu laves dans les bacs, tu sèches, tu te mets à cette table-là, et ben, si tu trouves un défaut, que t'as pas vu avant, tu retires la pièce du lot et puis, tout dans le four de nouveau. C'est plus correct de jeter une pièce avec un petit défaut, qu'arriver devant le client et qu'il te fasse tout remballer, non ? »

L'ergologie aborde également la dimension collective du travail lorsqu'elle fait référence aux Entités collectives relativement pertinentes, dans lesquelles il y a un partage de quelque chose de commun, qui n'est pas demandé, qui permet que l'activité soit correctement réalisée et dans les meilleurs délais. Il s'agit d'une sorte de partage de valeurs qui rend la négociation possible et qui transparaît dans le bien vivre, le bien commun de ce collectif-là. Voici quelques extraits de témoignages qui montrent bien cette affinité chez Cooperei :

*« C'est comme si c'était, disons, une casserole ou un couvercle, si tu veux la faire toute seule, tu peux travailler toute seule. Mais des fois, l'autre s'occupe d'autre chose, n'est-ce pas ? Alors tu ... ou tu fais seule ou tu fais à deux. Des fois, ils vont riveter les bouilloires, tu vois. Et là je commence à nettoyer, à donner un coup de chiffon, j'étiquette, des trucs comme ça ».*

*« C'est que, des fois ... des fois ... on communique même par signes, aujourd'hui on y est si habitués, on se parle même par signes, par exemple, je lui dis que la tôle est trop épaisse, ou qu'elle est courte, il sait, déjà ».*

*« Je sais. Je sais. Y faut pas me donner d'ordres, je sais déjà, quand ils frappent un couvercle là-bas, moi, je prépare déjà les tours pour faire le couvercle ».*

*« ... tu vas voir, c'est le coeur de la firme, là, pas le temps de s'ennuyer, faut faire entrer du boulot, aller de l'avant ».*

La gestion singulière de l'activité de travail dépend des savoirs techniques et y est associée à l'usage et au maniement de la machine, à la confection du produit, et, dans ce processus, l'aide aux collègues dans la réalisation de l'activité est également présente.

On observe que certains niveaux d'autonomie des travailleurs dans le quotidien sont amplifiés en fonction des relations sociales de production qui ont changé au sein de la coopérative. Dans ce sens, malgré de fortes marques laissées par le modèle tayloriste d'organisation du travail, quelque chose va se modifiant, compte tenu de la plus grande liberté dans le travail et du besoin que tout réussisse car, après tout, l'entreprise appartient maintenant aux travailleurs.

*« (...) avec un patron, c'est différent, on s'occupe de son travail, oui, mais on n'a pas le même niveau d'engagement : le patron doit aller chercher l'argent et il sait pas où ? Eh ben, qu'il se débrouille ! Maintenant, c'est plus pareil, c'est nous qui devons produire, j'ai un rendement plus élevé, c'est beaucoup mieux pour travailler, beaucoup mieux qu'avant ».*

*« On discute souvent, nous, de la direction, on nous appelle s'il y a quelque chose d'urgent à résoudre, s'il faut donner des ordres, en cas de problème avec les machines, n'importe quoi, même aller chercher ou livrer quelque chose, et on profite pour discuter ... ».*

*« Selon le sujet, on en débat en réunion, ça dépend de la direction, ils ont le pouvoir de décider beaucoup de choses. Ça dépend, enfin, ça dépend non, c'est la direction qui décide ça, nous on les avertit des problèmes ».*

*« (...) comme la plupart, je suis venu apprendre ici, à la coopérative, parce qu'ici on savait qu'on serait obligé de prendre des décisions, à cette époque-là, non, il y avait un problème, on en parlait au patron, maintenant on doit assumer ce problème (...) ».*

Dans cette coopérative, il y a des prescriptions de processus : cela peut aller de la formation d'une direction légalement constituée, selon des principes démocratiques, aux instances instituées pour la discussion et l'exercice de l'autogestion – assemblées, réunions ordinaires et extraordinaires, le Conseil Ethique, le Conseil Fiscal. Certains extraits des interviews révèlent un écart entre ce qui est prescrit et ce qui est réalisé par rapport aux normes de la coopérative. On peut observer les dramatiques existant dans les relations de travail de la coopérative, qui invitent chaque fois à la réflexion sur le processus de construction quotidienne, par la pratique, d'une coopérative, et sur la condition de travailleur associé.

*« Y a le règlement interne, mais personne n'y obéit ».*

*« Écoute, ici c'est une chose, là en-bas, c'en est une autre, ils font tout le contraire, comme ça ... »*



*« On en a déjà discuté même dans les assemblées, les réunions, mais ça sert à rien, ils ne changent pas, n'est-ce pas ? Alors, il faut demander le respect du règlement, non ? ».*

Bon nombre de ces dramatiques vécues par les travailleurs dans l'autogestion renvoient à une « gestion à l'envers », car, selon certains témoignages, les décisions collectivement prises ne sont pas dûment respectées.

*« (...) quand on s'assoit pour discuter, on vient avec son avis en tête, non, tout va bien, tout est clair sur le papier, mais demain, rien n'est plus comme on a causé aujourd'hui, donc ça veut dire que nous aussi on est en train de faire des ... je sais pas... je sais plus ce qu'on est en train de faire ».*

*« (...) on acquiert peu à peu plus d'expérience, on apprend dans la pratique, non mais, ce type de problème, la tendance est que ça augmente encore beaucoup ici, dans la coopérative, à cause des collègues qui viennent des entreprises, non ? et qui gardent cette mentalité-là, ... ».*

*« (...) des règles valables pour tous, des fois, il faut que ce soit pour tous, tu sais comment c'est, après on commence à laisser passer des trucs, si c'est pour tous, c'est pour tous, non, y a toujours ceux qui veulent profiter, non, c'est pas juste ».*

*« (...) c'est pas que le personnel ne bosse pas... Parce que, je t'assure, les gens ici sont bosseurs, tous, mais c'est compliqué, travailler, gérer l'affaire toi-même, les deux trucs ensemble ... ».*

*« Lui, y a que lui qui sait (...). Je me suis fatigué de répéter tout le temps la même chose, y peut pas y avoir un seul type qui sache faire ce boulot ici, parce que, si un jour il tombe malade, qu'il lui arrive un truc, qui va le faire ? ».*

La plupart des travailleurs de Cooperei sont associés à la coopérative. Ce sont des ouvriers soucieux de la qualité de leur produit, ils souhaitent que ce soit « bien fait », ils souhaitent être compétents dans leur activité. Les témoignages présentés dans cet article le montrent bien. Cependant, lorsqu'il est question d'autogestion collective, les conflits et les débats de valeurs entrent en scène produisant un éloignement entre les dimensions singulières et collectives de l'autogestion de l'entreprise.

## **5. Considérations finales**

La principale hypothèse que nous avons eue à l'esprit tout au long de la réflexion présentée dans cet article, fondée sur des travaux de recherche, est que l'ergologie a un rôle de première importance pour la recherche et la formation dans le domaine du travail associé. Elle contribue à penser de manière plus complexe la relation entre l'individu et le collectif dans l'exercice de l'autogestion, tout en incorporant la dimension de la microgestion de l'activité de travail et, par conséquent, les choix qui sont faits, fondés sur des valeurs, et les savoirs qui en découlent.

Depuis le début de ce travail, notre but était d'analyser la relation du travailleur de Cooperei avec son propre travail et le niveau d'autogestion de cette coopérative. On peut affirmer, suite à la recherche,

que l'autogestion ne peut être adoptée par décret et ne se résume pas à une forme idéalisée et unique de gestion. Il est possible que le cas présenté en dise long sur les limites même de l'expérience historique de l'autogestion, qui a eu et qui a toujours des difficultés de réalisation et qui est, en même temps, réinventée aux différents moments et dans les différents espaces où elle tient à ressurgir. Chaque expérience de travail associé a son histoire, qui continue de s'écrire chaque jour par les choix que fait le travailleur, individuellement ou collectivement, de façon singulière, mais aussi soutenue par des variables qui échappent à ce dernier.

Le travailleur dans la microgestion de l'activité de travail, pratique un certain niveau d'autogestion, fortement marquée par la singularité, ce qui entraîne le besoin de l'analyser et implique des articulations avec les principes de l'autogestion collective à tous les autres niveaux. La microgestion, qui est toujours singulière, potentialise la production et la mobilisation des savoirs du travail. Il s'agit là d'une question centrale si on veut approfondir la compréhension et l'exercice de l'autonomie (qui a un rapport avec le maniement des outils de travail) dans le travail associé. Ces constatations ne font que confirmer la pertinence du référentiel théorique de l'ergologie, même si on reconnaît le besoin d'un développement quantitatif et qualitatif de l'investigation empirique et, en même temps, d'une analyse théorique des présupposés de ce référentiel dans la relation avec d'autres référentiels qui nourrissent les débats au sujet de l'Économie solidaire et l'autogestion.

Les réflexions ci-dessus renvoient au dispositif théorico-méthodologique, à trois pôles, qui permet le développement de la recherche pluridisciplinaire sur l'activité de travail et, par conséquent, sur les savoirs que produit le travail associé. Cela permet le rapprochement entre les concepts et

l'emplacement physique du vécu dans une quête d'adhérence. Ce dispositif, formé par le pôle des concepts qui comporte les savoirs disciplinaires ou académiques, par le pôle des savoirs de l'expérience générés dans l'activité de travail, et par le pôle des exigences éthiques ou épistémologiques qui permet de voir chez l'autre quelqu'un avec qui on va apprendre, potentialise la compréhension du travail associé.

À l'intérieur de ce dispositif, les concepts et les savoirs de l'expérience se questionnent mutuellement, entre le premier et le second pôle, dans un processus dialectique. Rappelons encore que, tel que nous l'avons déjà affirmé, les principes de ce dispositif dialoguent avec les fondements de l'éducation populaire, favorisant ainsi un travail de recherche - formation à nature émancipatoire.

Pointons encore le fait que l'ergologie met en discussion quelques éléments présents dans l'Éducation, la Gestion et dans d'autres sciences humaines et sociales, car elle considère le travailleur comme un être qui crée et recrée, et non pas comme un travailleur dépourvu d'espace autre que celui que lui accorde l'entreprise pour gérer son travail. Dans son expérience de travail, le travailleur produit et accumule beaucoup de connaissances passibles d'être légitimées par des initiatives engageant des mouvements sociaux tout comme d'autres acteurs de la société.

## ***Références bibliographiques***

- [1] ABRAHAO J. L., 2000, « Reestruturação produtiva e variabilidade do trabalho : uma abordagem da ergonomia », *Revista Psicologia : Teoria e Pesquisa*, vol. 16, n° 1, pp. 49-54, jan./abr
- [2] BOTTOMORE T., 2001, *Dicionário do pensamento marxista*, Rio de Janeiro, Jorge Editor
- [3] CATTANI A. D., 2006, « Autonomia – emancipação social », in Cattani A. D. e Holzmann L., *Dicionário de trabalho e tecnologia*. Porto Alegre, UFRGS, pp. 43-48
- [4] CASTORIADIS C., 1983, « Autogestão e hierarquia », in Castoriadis C., *Socialismo ou barbárie. O conteúdo do socialismo*, São Paulo, Editora Brasiliense, pp. 211-226
- [5] FAÏTA D., 2007, « A linguagem como atividade », in Schwartz Y. e Durrive L., (org.), *Trabalho & ergologia ; conversas sobre a atividade humana*, Niterói, EdUFF, pp. 167-88
- [6] FISCHER M. C. B., TIRIBA, L., 2009, « De olho no conhecimento “encarnado” sobre trabalho associado e autogestão », *Educação Unisinos*, vol.13, n° 3, set./dez. pp. 201-210
- [7] FRANCO M. L. P. B., 2003, *Análise do conteúdo*, Brasília, Plano
- [8] GASKELL G., 2002, « Entrevistas individuais e grupais », in Bauer M. W., Gaskell G., *Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som*, 4. ed., Petrópolis, Vozes
- [9] NASCIMENTO C., 2009, *Do beco dos sapos aos canaviais de Catende (autogestão, socialismo e poder popular)*, Disponível em : [http://www.mte.gov.br/ecosolidaria/prog\\_becosapos.pdf](http://www.mte.gov.br/ecosolidaria/prog_becosapos.pdf). Acesso em 09/12/2009

- [10] SCHWARTZ Y., 2004, « Trabalho e gestão : níveis, critérios, instâncias », in Figueiredo M., Athayde M., Brito J., Alvarez, D., (Orgs.), *Labirintos do trabalho*, Rio de Janeiro, DPeA, pp. 23-36
- [11] SCHWARTZ Y., 2007, « A linguagem em trabalho », in Schwartz Y. e Durrive L. (org), *Trabalho e Ergologia : conversas sobre a atividade humana*, Niterói, UFF, pp. 133-150
- [12] SINGER P., 2003, « Economia solidária », in Cattani, A. D., (org.), *A outra economia*, Porto Alegre, Veraz, pp. 116-25
- [13] YIN R. K., 2005, *Estudo de caso ; planejamento e métodos*, 3. ed., Porto Alegre, Bookman