

CONSTITUER LE POINT DE VUE DU TRAVAIL, UN ENJEU MAJEUR

Le travail entre expérience et concepts

Odette et Michel Neumayer

Analystes du travail

Concepteurs d'ateliers d'écriture

"L'exercice professionnel évoluant toujours vers davantage de production et de transmission de savoirs, la formalisation de l'expérience apparaît comme une condition du travail" (...) "Un peu comme si l'analyse du travail faisait désormais partie du travail lui-même". Yves Clot¹

Les grands mots sont lâchés : travail, expérience, formalisation. C'est autour d'eux que s'organise cet article. Pour cela, nous nous appuyons sur les apports d'une formation en "ergologie"², qui dans notre pratique professionnelle quotidienne nous ont été fort utiles³.

Le mot "travail" n'a pas bonne presse, il porte en lui un conflit sémantique et pas mal d'ambiguïtés. D'un côté, il renvoie au processus millénaire de maîtrise progressive des hommes sur un environnement hostile. On pense à toutes ces inventions qui font de "l'homme producteur"⁴ un créateur de savoirs et de richesses. De l'autre, confondu avec emploi et gagne-pain, il dit toutes les exploitations et les contraintes auxquelles ont été soumis les travailleurs.

Quant à "l'expérience", chacun possède la sienne, inaliénable et toujours singulière, que l'on soit ou non professionnel. Elle contient comme un trésor caché les savoirs, les compétences, les valeurs de la personne.

Pour peu que l'on soit attentif à l'idée de transmission et de partage, bref, de solidarité dans les savoirs, alors la question de la "formalisation" de l'expérience est le vrai problème. Elle suppose des découpages, mais surtout des concepts qui permettent de la réorganiser pour mieux la comprendre, qui ne cherchent pas à expliquer mais à éclairer l'expérience.⁵

¹ Parmi les ouvrages d'Yves CLOT consacrés à l'analyse du travail, citons plus particulièrement : *Le travail sans l'homme ? - Pour une psychologie des milieux de travail et de vie*, Editions La Découverte, 1995 ; *La fonction psychologique du travail*. PUF 2006 et de nombreux articles en revue.

² L'ergologie, discipline récemment née, prend appui sur les acquis de "l'analyse pluridisciplinaire des situations de travail", développée par l'équipe d'Yves Schwartz (UFR de philosophie), à Aix en Provence. Cf. *Travail et ergologie – Entretiens sur l'activité humaine*, sous la direction d'Yves Schwartz et Louis Durrive. Octarès Editions, Toulouse, 2003.

³ Dans le texte, les exemples donnés seront tirés d'interventions de formation faites pour des enseignants mais aussi des agents du service public communal, des salariés d'associations, etc.

⁴ *L'homme producteur, Autour des mutations du travail et des savoirs*, ouvrage collectif sous la responsabilité d'Yves Schwartz et Daniel Faïta, Messidor, Editions sociales, Paris 1985.

⁵ Lire dans le même numéro, le texte produit conjointement avec Sylvie Chevillard : *Du mythe de Sosie aux origines de la démarche "Sosie"*.

Quelques concepts en usage dans l'analyse du travail ou ergologie

Ce qui suit ne se veut ni exhaustif, ni magistral, ni hiérarchisé. Chaque paragraphe précise une des facettes possibles du travail. Notre but est de sensibiliser à l'approche ergologique. Le lecteur est invité à en mesurer la pertinence en confrontant son propre cas avec ce qui est dit.

Le travail comme énigme

L'homme au travail, quelle que soit l'activité produite, a tendance à sous-estimer ce qu'il fait, surtout quand la chose semble facile. La métaphore de l'iceberg permet de mettre à mal cette idée d'évidence et de banalité des actes professionnels ou non. On pourrait dire que le travail humain est comme ce bloc de glace qui dérive sur l'eau : il flotte parce que sa partie apparente est portée par sa partie invisible. De la même manière, la partie visible du travail, gestes, paroles, postures se soutient d'une partie invisible bien plus importante : compréhension de ce qui est attendu et perception des enjeux ; appel à des savoirs formels (appris, organisés en domaines) et informels (les savoirs issus de l'expérience, en général non formalisés) ; capacité à prendre des décisions ; capacité à coopérer, à analyser, à anticiper ; etc.

Le travail est une énigme dont on ne peut mettre en mots qu'une partie. Toute mise en mots donne des éclairages nouveaux, mais fait apparaître de nouveaux implicites, de nouveaux objets à creuser. La définition qu'Yves Schwartz donne du travail corrobore cela : "Le travail, c'est l'usage de soi, par soi, pour soi, par d'autres, pour d'autres". Dans cet "usage", le sujet ponctionne de manière consciente et non consciente dans son vécu, gère sa vie autant que son travail, construit l'un avec et contre l'autre.

La "situation de travail"

Celle-ci, souvent confondue avec "conditions de travail", envisage tous les facteurs qui font du travail d'un sujet une construction collective. Si on prend l'exemple d'agents d'accueil en mairie, on trouve dans la situation de travail aussi bien le Sujet (avec sa formation, ses projets, son parcours de vie) que l'Employeur (avec son patrimoine matériel, ses finances, son projet d'entreprise, ses règles), que les Pouvoirs Publics (prescripteurs, financeurs, législateurs), que les autres Institutions de terrain (partenaires, concurrents), que les Usagers (bénéficiaires mais aussi prescripteurs indirects), que... etc.

Si l'enjeu est de transformer telle ou telle séquence de travail ou de renforcer la professionnalité des opérateurs ; s'il s'agit de prendre en compte la complexité des actes professionnels d'accueil (si peu intéressants, au dire des personnes, qu'on les confondrait presque avec des actes quotidiens ordinaires), alors l'analyse doit être systémique et inscrite dans un réseau complexe de forces en présence. Elle doit prendre en compte les dynamiques, les contradictions, les paradoxes, les évolutions.

Travailler, c'est toujours négocier avec une structure, des hommes, des textes, des normes, des valeurs, et soi-même. Ce "débat", d'abord interne au sujet, est ce qui lui permet de réaliser la tâche. En intégrant ce qui lui vient de l'extérieur, le sujet se positionne mentalement.

Travail prescrit - travail réel

En ergonomie et en ergologie, on distingue le travail prescrit du travail réel. Le premier, c'est ce qui est demandé à un opérateur de réaliser. La prescription est toujours succincte, orale ou écrite, renfermée dans une fiche de poste, dans une note de service. Dans certains métiers comme l'enseignement, elle est très peu précise. Dans d'autres métiers,

on pense à l'hôtellerie, elle est au contraire très détaillée : "faire une chambre" se décline en une série d'opérations à réaliser selon un certain ordre et dans un temps minuté.

Le travail prescrit ne décrit pas le travail réel et ne pourrait pas le faire. C'est le sujet qui, avec d'autres, produit le travail réel, en réponse au travail prescrit. En effet, le travail réel est toujours invention de manières de faire, gestion de temps, d'énergie, de savoirs et ponction dans l'expérience de vie.

Distinguer les deux aspects de ce concept, c'est admettre la part d'inventivité de celui qui travaille, c'est refuser de déshumaniser le travail, de le réduire à de l'exécution. Pour ce qui est de l'école, cela pose de manière radicalement différente les formulations de consignes, de devoirs à faire et de leçons à apprendre. D'autre part, si les Instructions Officielles et autres programmes sont assimilés à des prescriptions, on voit bien que c'est leur traduction en actes, en cours, en ateliers et en projets qui constitue le travail réel de l'enseignant. Ce travail réel ne doit pas être réduit au travail réalisé. L'inabouti, le non réussi, le non transformé en actes en font aussi partie!

Autonomie dans le travail

Dans le travail, deux mondes se combinent : celui de l'histoire du milieu de travail, celui de l'activité au présent. Un milieu de travail est producteur de savoirs, liés au fonctionnement et aux réalisations. En outre, il produit des normes ou manières de faire en usage.

Travailler, pour le sujet, c'est s'inscrire dans cette histoire collective, la remanier tant soit peu et y porter ses marques. Des normes antécédentes sont à comprendre, au mieux à transformer. Participer à la production collective de nouvelles normes nées des aléas de l'expérience, secouer la pesanteur de certains usages, voilà qui rend "... l'homme sujet de ses normes", comme le dit Georges Canguilhem⁶.

Les mouvements pédagogiques et d'Education nouvelle qui tentent de formaliser leur expérience inspirent parfois les programmes des institutions et des ministères. Les avancées, les innovations, les sublimes bricolages repris et érigés en travail prescrit, se rigidifient souvent en normes, qui, heureusement, appelleront de nouvelles avancées, innovations, etc. pour les déborder.

Le travail comme faire face

Le travail est "la manière dont les hommes et les femmes font face à ce qui n'est pas prévu par l'organisation prescrite du travail" dit Philippe Davezies⁷, enseignant chercheur à Lyon II. L'accent est mis sur le travail comme prise de risques, obligation d'inventer, de trouver en soi les ressources pour répondre au mieux à l'imprévu... mais aussi à la routine.

Mieux qu'un robot qui n'exécute que le programme, l'intelligence humaine perçoit les infimes variations et la variété des situations et bâtit le travail, réagit à partir de ces prises d'indices.

Le travail comme rencontre

Le travail est toujours une "construction sociale négociée"⁸, une affaire de liens, d'interdépendances au sein d'un milieu qui se comporte comme du vivant.

Lors de formations concernant la Prévention de la Maltraitance dans des écoles élémentaires, nous avons vérifié que l'analyse des situations de travail a tout à gagner à se mener en groupes professionnels mixtes : enseignants, personnels de restauration scolaire, psychologues, médecin scolaire, agents du service municipal de prévention et fonctionnaires du commissariat de police. C'est par l'échange autour du rapport au temps, à l'espace, à la prescription, à la règle et à l'usage, aux notions de prise d'indices, d'alerte, de confidentialité, de conduites à risques, que se sont mis en place les fondements d'un "milieu préventeur". Pas de leçons, pas d'approche normative, pas de partenariats

⁶ Georges Canguilhem, *Le normal et le pathologique*. PUF, Collection Quadrige, Paris, 1966.

⁷ <http://philippe.davezies.free.fr> et autres textes disponibles sur le web.

⁸ Gilbert de Terssac, *Autonomie dans le travail*, PUF, Paris, 1992.

stratosphériques d'institution à institution, mais la tentative d'apprendre à mieux se connaître, à mieux estimer "l'altérité professionnelle" du partenaire et construire ainsi des compréhensions partagées.

Outil ou horizon ?

L'analyse des situations de travail est une construction de savoirs et ouvre sur divers horizons :

Un horizon humaniste : parler du travail, c'est parler de l'Homme, de son inventivité, de sa créativité, de son aptitude à agir dans la complexité, de son sens de la solidarité. Le travail, bien qu'aliéné et aliénant, est un facteur important d'humanisation, une "valeur humaine" pour reprendre les termes de Robert GLOTON⁹. Pour comprendre l'histoire de la lignée humaine, pour comprendre, à l'échelle d'une vie, le développement du petit d'homme, il nous faut nous référer à des concepts tels que ceux de langage et de communication, transformation et outil, matière et contrainte. Ces concepts structurent ce moment de la vie appelé "travail". Ils en organisent le contenu latent, au-delà de la réalisation de telle ou telle tâche. Sans cette intelligence à l'œuvre, que nous opposons à l'adversité, nous ne serions que singes ou robots pour le plus grand plaisir des adeptes d'un taylorisme toujours tenace.¹⁰

- Un horizon mental : les actes, les conduites n'ont de sens que référés aux systèmes de pensée qui les produisent et qui, en tant que systèmes de pensée, se transforment par le fait même de s'éprouver en actes. "La pensée naît de l'action pour retourner à l'action", dit Henri WALLON. Analyser le travail, c'est analyser la manière dont nous pensons au sujet du travail, à propos du travail et dont en retour nous sommes pensés par lui.

A titre d'exemple, on peut évoquer la manière dont les hommes pensent le temps. On dira alors que travailler c'est négocier sans cesse avec soi-même et avec les autres, au carrefour du temps social, construit et imposé de l'extérieur, et du temps subjectif élaboré à partir de l'expérience de vie. Deux systèmes qui selon les moments se trouvent en accord, en concurrence, en discordance. Le temps apparaît alors comme une des *matières premières* du travail à partir de laquelle les sujets pensent leur vie et leur vie est pensée par d'autres.

- Un horizon langagier : il n'y a pas de travail sans mots, sans images, sans métaphores, et encore moins d'analyse du travail et de formalisation sans sollicitation de la langue dans toute sa richesse et sa diversité.

Dans le travail se rencontrent, et souvent s'affrontent, le langage social, celui des institutions, des normes, des programmes et le langage des sujets, celui du monologue intérieur, des origines familiales, de "la tribu". Travailler, c'est alors resingulariser le langage social, conquérir (avec d'autres) le droit de le faire nôtre.

⁹ Robert GLOTON, qui fut président du GFEN, écrit dans *Le travail valeur humaine: une école pour nos enfants*, Casterman E3, Paris, 1981 : "[...] L'école, instrument à la fois de reproduction du système économique-social et de préparation de l'avenir, participe à cette aliénation en imposant, au cours d'une scolarité de plus en plus longue, des formes de travail scolaire étrangères aux besoins vitaux des enfants comme à leur intérêt réel. Aussi faut-il absolument que l'école, parce que c'est son rôle fondamental, aide les jeunes à donner un sens à leur vie, sens qui ne peut être, tout au long de l'existence, que celui d'un travail vécu comme valeur humaine. Autrement dit, l'école ne jouera son vrai rôle d'aide à la réalisation personnelle et volontaire de chacun, que quand elle sera "une école du travail", restitué dans sa valeur émancipatrice".

¹⁰ Dans l'OST (Organisation Scientifique du Travail) et pour F. W. Taylor (1856-1915), l'ouvrier n'est pas là pour penser, mais pour exécuter des gestes savamment calculés pour lui, il est encouragé à être performant par un système de prime. Tout travail intellectuel doit être enlevé de l'atelier pour être concentré dans les bureaux de planification et d'organisation de l'entreprise. Taylor a donc introduit dans le monde du travail, selon ses détracteurs, une séparation radicale entre ceux qui conçoivent et ceux qui produisent. (Extraits de l'encyclopédie Wikipedia).

Des solidarités se développent qui font des pratiques langagières bien plus qu'une affaire de technique.

Par ailleurs, la question du langage est centrale dès qu'on envisage la formalisation et la mise en patrimoine de l'expérience¹¹. "Entre vivre et raconter, un écart, si infime soit-il, se creuse ; la vie est vécue, l'histoire est racontée", dit Paul Ricœur¹². Cet écart irréductible entre le réel et le symbolique, réaffirmé et assumé dans la production de témoignages, dans l'usage des métaphores¹³, dans la mise en récits, force la conscientisation, développe l'estime de soi, ajoute de l'humain à l'humain.

- Un horizon citoyen : si, comme nous le pensons dans l'Education Nouvelle, les valeurs se construisent dans les actes, se dimensionnent et prennent leur sens au quotidien, la question du travail devient essentielle. Le monde du travail, dans son fonctionnement, ses collectifs, ses coopérations, permet-il le débat sur les valeurs ? Rien n'est moins sûr. Chaque fois que la technique prend le dessus par rapport au sens, que l'apparent feint d'ignorer le caché, que le profit est l'unique repère, le travail comme *horizon de valeurs* (Yves Schwartz) recule et l'humain régresse. Le travail est donc un enjeu éthique et démocratique contemporain. L'accès au travail, qui signifie accès à l'échange avec les autres, est l'un des fondements du lien social. En tant que tel, il est omniprésent dans nos préoccupations de citoyens. Le travail hante le non-travail et réciproquement. Que nous soyons dans la sphère du travail ou exclu d'elle, le concept de travail engage notre conception de la vie.

Constituer le "point de vue du travail", ne serait-ce pas finalement un enjeu stratégique majeur ²?

¹¹ Pour en savoir plus sur la formalisation et la mise en patrimoine, nous invitons le lecteur à consulter à partir de juillet 2007 (www.ecriture-partagee.com) la mise en ligne de la plaquette *Le travail, parlons-en*, production du GFEN Provence (1995).

¹² *Du texte à l'action*, Le Seuil, Collection Points essais, p.15

¹³ Au sujet de la métaphore dans la vie quotidienne, on lira l'atelier que nous avons imaginé et animé pour un groupe d'enseignants et de formateurs suisses, *Autoportrait de nous au travail - Ecrire en milieu professionnel*, paru dans Egrenage N°7, revue du Groupe Romand d'Education Nouvelle, http://www.gren-ch.org/Publications/eGRENage/eGRENage_8.pdf (pages 8-15)