

Comment l'analyse du travail pose la question du langage dans l'organisation

Bertrand Lessault *

Received:05/02/2018

Accepted:20/03/2018

Résumé:

La psychologie du travail permet de mettre en œuvre des séances d'analyse du travail au cours desquels les énoncés mettent en avant la subjectivité. Le langage, dès le commencement est un moyen pour les sujets d'exprimer leur relation au travail. La complexité des tâches et le travail ordinaire nous interrogent parce que le rapport à la souffrance au travail montre toute l'ingéniosité des travailleurs pour faire face. Mais la mise en mots est difficile. Le travail ne se raconte pas aussi facilement que l'on croit. L'objectif ici est de questionner la position du langage et le rôle de la psychologie du travail dans l'organisation. Constatant que si cette dernière prend le temps de planifier des échanges, l'analyse du travail devient un espace propice au développement des acteurs. En effet, en verbalisant leur activité, ils recherchent le sens pour mieux travailler.

Mots-clés: Activité, développement, langage, paroles, subjectivité

JEL Classification : J50.

Abstract:

The psychology of work allows to implement work analysis sessions during which the statements put forward the subjectivity. Language from the beginning is a way for subjects to express their relationship to work. The complexity of the tasks and the ordinary work question us because the relation to the suffering at work shows all the ingenuity of the workers to face. But putting into words is difficult. The work is not told as easily as one believes. The goal here is to question the position of language and the role of work psychology in the organization. Noting that if the latter takes the time to plan exchanges, the analysis of work becomes a space conducive to the development of actors. Indeed, by verbalizing their activity, they seek meaning to work better.

Keywords : Activity, development, language, lyrics, subjectivity

JELClassification: J50.

* Docteur en psychologie du travail, IUT Orléans, GEA. France. bertrand.lessault@univ-orleans.fr

1.Introduction

Mettre en place l'analyse du travail en psychologie du travail exige de répondre à la demande d'une équipe de travail ou d'une organisation. Il s'agit d'abord d'analyser cette demande, d'éclaircir les objectifs et d'aménager le cadre. L'appartenance à un même groupe de salariés constitue un des paramètres. Le planning des séances, la répartition de la prise de parole, sont subordonnés à la volonté de se réunir pour exposer son rapport au travail. En effet l'engagement volontaire est un autre paramètre.

L'analyse du travail s'organise alors autour d'un outil central qui est *le langage* et fait intervenir une méthodologie de co-analyse (Clot, 1999, p144) pour comprendre les démarches collectives et individuelles. C'est une approche dialogique qui s'élabore en situation interindividuelle : sujets-psychologue, sujets-sujets. En effet ce sont ceux qui vivent les situations de travail qui en parlent, ils analysent les actions et événements en présence d'un psychologue. Le travail en séances repose sur ce qui est dit et raconté.

On peut dire là que le langage a son importance. Il est utilisé comme moyen d'énoncer, de relater. Pourtant l'explicitation ne coule pas de source contrairement à ce qu'on pourrait penser et rencontre souvent des obstacles, phénomène trop systématique pour qu'on puisse l'ignorer. Dès lors, nous avons voulu interroger l'expression : « c'est difficile à dire ». Nous allons voir dans cet article les contraintes du terrain qui ont provoqués ce questionnement sur le langage. Puis nous exposerons les différentes recherches pour étayer notre réflexion. Et ensuite, nous chercherons à comprendre les relations : Salariés, Travail, Langage et Organisation.

L'objectif ici est d'essayer d'appréhender, de saisir la fonction, le rôle et les limites du langage par la médiation de l'analyse du travail dans l'organisation.

2. L'analyse du travail, une activité réflexive et conceptuelle

C'est à la suite de séances en analyse du travail avec un collectif d'enseignants sur les activités pédagogiques faites au sein d'un lycée professionnel que la réflexion sur le langage a émergé. Les situations débattues alors traitaient de la difficulté d'orientation et du manque de projet des élèves. Phénomène assez récurrent mais très déstabilisant pour les professeurs chargés d'instruire. Pour eux, il allait de soi que les jeunes des classes trouveraient, dans ce qui leur était proposé en vue de l'année suivante, la filière qui leur correspondrait le mieux, dans ou en dehors de l'établissement. Mais l'activité des élèves et leurs représentations n'ont pas toujours suivi la ligne droite établie par la demande faite lors des conseils de classe du 2^{ème} et 3^{ème} trimestre qui consistait à présenter leur projet de métier. Il faut ajouter que l'organisation du lycée en question permettait à ces jeunes de participer à leur conseil et chacun devait exposer les grandes lignes de son futur parcours devant les enseignants et les camarades.

Le moment venu, étonnamment, beaucoup étaient incapables d'exprimer des idées construites et cohérentes sur leurs recherches, leurs activités et leur devenir. Les réponses aux questions posées restaient laconiques. L'équipe engagée dans les actions pédagogiques en classe comme en atelier qui avait préparé et étudié ces projets avec les élèves, montrait son désappointement et manquait de mot à son tour:

Mais comment comprendre pour agir ? L'approche éducative ne permettait-elle pas d'échafauder des projections ?

La passivité des élèves pour élaborer et parler de leurs perspectives d'avenir nous questionnait déjà et surtout l'absence de mot concernant leurs actions nous interrogeait encore plus.

3. La difficulté de verbaliser ce que l'on fait

Après ce constat, les enseignants ont expliqué qu'au cours de leurs séquences avec les élèves, ils faisaient références à leur propre expérience pour présenter de façon concrète et imagée les notions étudiées. Ils en venaient à dire alors que la mise en mots des actions et des gestes relevait d'un apprentissage et que c'était encore plus ardu quand il fallait transmettre sa pratique de métier (Lessault et Lancry-Hoestlandt, 2010).

Ces investigations ont conduit nos recherches sur le rapport : Travail, Salariés, Langage et Organisation. Dans la littérature, des auteurs comme Boutet(1995) et Dodier(1995) ont exposé la difficulté qu'ont les sujets de mettre en mots leur activité de travail. Sociologues, philosophes et ergonomes ont relevé le fait que dire l'expérience du travail se révèle souvent une entreprise sémiotique difficile (Teiger et Laille, 1989; Oddone et al. 1982). « Le travail pose exemplairement des questions au langage » (Schwartz, 1989), les « c'est dur à dire », « faudrait venir voir », « je ne peux pas vous expliquer », reviennent comme un leitmotiv dans les propos de toutes les personnes à qui l'on propose de parler de leur travail, ou elles concluent dans l'incapacité de dire la pratique par des expressions telles que : « je sais », « je sens », « je vois ».

On peut alors tenter de comprendre pourquoi le langage est pris en défaut pour exprimer l'activité au travail et comment l'analyse du travail, par la mise en mots, devient-elle un moyen de développement?

L'incursion dans la part invisible du travail montre d'abord que le travail ordinaire n'est pas accessible à l'observation directe. Elle montre ensuite que, quelles que soient les méthodes utilisées, le travail effectif ne pourra jamais être intégralement rendu à la visibilité. Il nous faut nous résigner à la modestie des objectifs, des attentes, même s'il faut être ambitieux pour les méthodes. Puisque ce travail n'est pas directement observable, faut-il en conclure qu'il soit à jamais inconnaissable ?

Il est possible toutefois d'avoir accès à la connaissance du travail mais il faut pour cela passer par la subjectivité des travailleurs. Force de constater que ce détour est lourd de conséquences méthodologiques. Cette approche ne se fait que d'une manière indirecte (Veresov, 1999, p.213), l'observation et de l'interprétation ne sont qu'à ce prix. De ce qui n'appartient pas au monde visible, on peut avoir une connaissance incomplète mais une connaissance tout de même, à condition d'utiliser la seule médiation dont nous disposons pour accéder à la subjectivité : *la parole*.

4. Travail prescrit, travail réel et langage

Nous centrons ainsi notre réflexion autour de la dimension subjective de ce qui est énoncé en séances d'analyse du travail. Si on reprend la distinction établie par les ergonomes entre le travail prescrit et le travail réel : le travail industriel est, d'un côté décrit, organisé, géré et fait l'objet de prescriptions de la part du bureau d'études, du bureau des méthodes, des concepteurs ou de la maîtrise. Mais d'un autre côté, l'accomplissement effectif des activités de travail par les opérateurs ne répond que partiellement à cette codification du fait de la variabilité industrielle, des pannes et de l'ensemble des aléas que les agents ont à gérer quotidiennement.

On peut inférer de cette distinction conceptuelle que le travail prescrit a directement à voir avec le langage et y compris sous sa forme écrite : règlements, schémas, mises en ordre graphiques, modes d'emploi, discours sur le travail à faire.

En revanche l'accomplissement du travail ne donne pas lieu à un même travail social de verbalisation : les pratiques langagières participent à la construction du collectif (Boutet, 2001 ; Cru, 1988), à l'élaboration de reconnaissance (Arendt, 1958) et à l'établissement d'un réseau (Dodier, 1995).

Une partie de l'activité du sujet concerne les savoir-faire incorporés, les compétences qui ne doivent pas être révélées ou se laisser dire puisque les conduites diffèrent de ce qui est prescrit. Autant la tâche peut se couler dans le moule du langage, autant le travail réel et ce qu'il comporte d'inventivité, de découverte mais aussi de ruse, est difficile à mettre en mots. Cela peut générer une tension entre ce qui est su, ce qui est fait et ce qui peut être dit à soi comme à autrui. Dejours (1989) rapporte un exemple de la tension dans laquelle se trouvent les opérateurs des centrales nucléaires contraints par l'organisation du travail à biaiser avec la sécurité sans pouvoir élaborer une parole collective sur ces pratiques avant l'intervention du psychologue du travail.

Ainsi, toutes les activités humaines ne donnent pas matière à verbalisations. Des connaissances, des compétences peuvent être mises en œuvre sans pour autant donner lieu à des expressions langagières. C'est assurément le cas de l'activité de travail dans laquelle les opérateurs effectuent des jugements, prennent des décisions, pèsent des alternatives sans que ceux-ci donnent nécessairement matière à une mise en mots et une explication.

L'intelligence de la pratique qui est de l'ordre de l'intuition est en avance sur sa sémiotisation et sa symbolisation (Dejours, 2003). Les sujets sont en grande difficulté alors pour formaliser leur expérience. La pratique n'est pas un objet immédiat de discours.

5. A la recherche du sens

5.1 De la pathologie vers la normalité

Lorsqu'on aborde la subjectivité, il faut comprendre ce qui est caché. La question d'accéder au sens des conduites se pose.

Le travail sur les énoncés met en avant la subjectivité et assez souvent, au cours des séances, la santé au travail est abordée et sa verbalisation devient une nécessité absolue. Nous rencontrons ici le problème de la souffrance au travail qui est l'objet traditionnel de la psychopathologie du travail (Le Guillant, 1984 ; Billard, 1998) et dont l'évolution conceptuelle a permis le développement de la clinique en psychologie du travail. En effet, l'investigation s'est déplacée de la pathologie vers la normalité : comment la plupart des sujets en activité font face aux contraintes des situations de travail sans sombrer. Ont-ils la possibilité d'en parler ?

5.2 Le travail ordinaire est interrogé

Ce faisant, c'est la normalité qui devient énigmatique et qui sera dorénavant conçue comme un compromis entre la souffrance, résultant du rapport au travail, et les défenses construites individuellement et collectivement pour contrôler cette souffrance (Dejours, 1980). Les enquêtes, les recherches et la théorisation dans le champ clinique de la psychologie du travail suggèrent que le travail n'est jamais neutre vis à vis de la santé. Il peut générer le pire : maladies professionnelles, accidents, mutilations, invalidité,

dépression, usure psychique... mais il peut aussi être un médiateur irremplaçable de l'identité, du développement et de la construction de la santé. De ce point de vue, on peut dire que toute conduite intentionnelle en situation de travail, est en partie organisée par le sujet, de manière à protéger, au mieux son corps et son esprit de la maladie et de la folie.

Certaines conduites passent ainsi pour irrationnelles parce qu'elles sont en contradiction avec la rationalité prise pour référence universelle, comme le montre l'exemple précédent des opérateurs des centrales. Cependant elles s'avèrent cohérentes pour le sujet. Il s'agit d'une rationalité qui peut être qualifiée de rationalité « subjective ». Du regard extérieur, cette subjectivité est foncièrement suspecte, elle est source de méfiance parce qu'elle est considérée comme insaisissable, rusée et trompeuse. Elle est l'inverse de l'objectivité, c'est-à-dire que son existence peut prêter à caution et que son analyse scientifique est peut-être inaccessible.

On peut dire alors que le travail est l'activité déployée par les hommes et les femmes pour faire face à ce qui n'est pas déjà donné par l'organisation prescrite du travail (Davezies, 1991). Dans cette perspective, le travail est création de nouveau, d'inédit. Ajuster l'organisation prescrite du travail exige la mise en jeu de l'initiative, de l'inventivité, de la créativité et de formes d'intelligence et de compétences spécifiques proches de ce que le sens commun met sous le terme « d'ingéniosité ». On parle aussi de « tricherie » (Dejours, 1995). De ce fait, ces moyens détournés résistent au langage.

5.3 Conflits internes et organisation

L'initiative exigée par les métiers d'aujourd'hui est la source de nombreux problèmes de conscience engageant ceux qui travaillent dans des dilemmes : il faut toujours plus fréquemment assumer les responsabilités de l'action envers autrui et ses imprévus sans pouvoir agir sur ce qui rend cette même action crédible, efficace ou légitime.

Dans les situations de travail s'entremêlent des activités réalisées et des activités contrariées. Elles font tout autant partie du réel du travail. La dynamique des activités est donc inséparable de la mobilisation de la subjectivité en situation de travail. Travailler, c'est alors souvent devoir faire face à une injonction : prendre ses responsabilités sans avoir de responsabilités.

Par l'appel ambigu à une initiative à la fois convoquée et répudiée, l'Homme est condamné à un retrait et parfois à une solitude, c'est l'amputer d'une grande partie de ses mobiles, c'est laisser dans l'ombre toute une série de pensées et de délibérations, de jugements, d'arbitrages et de créations pourtant impliqués dans la disponibilité exigée de lui.

C'est autour du concept d'activité empêchée que nous tentons de comprendre chez les sujets le développement et la mise en souffrance. L'activité impossible n'est pas forcément pathogène, elle peut devenir la source de la subtilité et de l'adresse professionnelle. Mais cette créativité est aujourd'hui écartée, ce qui fait souffrir c'est d'abord qu'elle ne peut pas se remanier, se discuter ou s'exprimer au sein du collectif de travail dans un espace d'échanges organisés. En effet, l'organisation du travail qui devrait mettre ces ressources à disposition des salariés se dérobe massivement à cette mission. La possibilité collective d'élaborer les objectifs et les ressources de l'action professionnelle est devenue une condition de base du travail actuel. L'organisation du travail en privant les salariés de cette possibilité, contrarie l'action et parfois même empêche de travailler. Quand le métier se perd, quand il se confond avec l'exécution de procédures, si utiles soient-elles, le travail déserte sa fonction psychologique (Clot, 2001).

5.4 L'analyse du travail, un espace d'échanges et un temps institutionnel

Les séances d'analyse du travail répondent à ce besoin d'échanger. Si l'organisation prend le temps de les planifier, elles constituent un espace de délibération institutionnel qui favorise le développement des sujets et facilite la mise en mots. L'analyse du travail donne seulement l'occasion de se réapproprier le sens et se révèle comme un instrument de formation des sujets à la condition de chercher à devenir un instrument de transformation de l'expérience. Ce qui est formateur pour les travailleurs, ce qui accroît leur rayon d'action c'est de rencontrer la possibilité de changer le statut de leur vécu : d'objet d'analyse, le vécu doit devenir moyen pour vivre d'autres vies. Il n'est vraiment reconnu par les sujets que lorsqu'il est transformé. C'est seulement quand l'expérience sert à faire d'autres expériences que les travailleurs sentent leur pouvoir d'agir sur le milieu et sur eux-mêmes (Clot, 1995, 1999).

Ainsi le développement du sens de l'expérience et celui de l'efficiace relie santé et compétence. Ce sens du vécu subjectif du travail et de la souffrance ne peut être produit de l'extérieur. L'analyse de la dimension subjective du travail ou l'objectivation de la subjectivité, passe nécessairement par l'accès au sens que la situation a pour les sujets eux-mêmes.

L'objectivation du vécu exige un travail réflexif et collectif porté par le désir de réappropriation et la volonté d'émancipation des travailleurs concernés. C'est une élaboration faite avec soin. Ainsi ils pourront développer leur propre autonomie de solution. Ils désirent être bien dans leur activité et leur milieu.

6. Conclusion

Si l'on reprend les concepts que nous avons présentés pour synthétiser, nous pouvons dire que l'analyse du travail est une démarche dialogique, et ainsi par le langage devient un instrument de développement des personnes et du travail. C'est un temps élaboré par l'organisation qui ne doit pas en faire l'économie. La psychologie du travail par sa méthodologie et ses méthodes va guider les participants sur leurs représentations du vécu des actions. La transformation s'effectue par la médiation de la parole pour que chacun trouve son chemin. Le langage dès le départ est un facteur déclencheur. Effectivement, le fait de parler sur sa propre activité déploie, au-delà des mots, des compétences particulières augmentant le sens du travail et donnant ainsi un éclairage sur soi-même par rapport à ce que l'on fait et ce que font les autres.

Mais cette mise en mots est difficile. L'intelligence au travail devance sa sémiotisation et sa symbolisation, les agents eux-mêmes sont en difficulté pour formaliser leur expérience (Dejours, 2003). La compréhension de la technique passe par l'analyse de l'action. Il s'agit de comprendre pour transformer, mais aussi de transformer pour comprendre (Clot, 1999, p.145). L'analyse du travail devient un moyen de construction de la conscience du sujet, une clinique du travail et un positionnement. La pensée sur le travail est une activité réflexive, il faut alors comprendre que l'activité de penser n'est pas réduite à l'acte d'énonciation mais élargit les propres contours de la pensée. Ce qui suppose que les propos des sujets relèvent toujours d'une position défendable.

La dynamique de la vie subjective est liée au pouvoir de se détacher de son expérience afin que celle-ci devienne un moyen de faire d'autres expériences. Bakhtine a particulièrement attiré l'attention sur ce point. Pour lui, le vécu n'est paradoxalement pas

vécu par celui qui le vit. Il est orienté vers l'objet et le sens de son activité présente et non vers lui-même. Du coup « pour vivre ma sensation, je dois en faire l'objet spécial de mon activité » (1984, p.123). Pour vivre mon travail de l'intérieur, je dois cesser de travailler. Je dois séparer mon travail de son contexte habituel. Mais ici un point est décisif : il m'est impossible d'être en dehors de tout contexte, en contact direct avec mon vécu, face à face avec lui. Y accéder se fait toujours à un moment de ma vie qui ne m'appartient pas seul, dans un nouveau contexte : les séances d'analyse du travail planifiées par l'organisation. C'est un espace de dialogue qui détermine mon rapport avec mon vécu et reconfigure sa signification. D'une manière ou d'une autre, il faut que je sorte de moi pour y entrer. « Ici le langage devient instrument de pensée, il n'exprime pas la pensée, il la réalise » (Vygotski, 1934/1997, p.11).

References

- Arendt, H. (1958). *Condition de l'homme moderne*. (trad.1961) Calmann-Lévy. Coll. Agora. Paris, 1994, **Pocket**
- Bakhtine, M. (1984). *Esthétique de la création verbale*. Paris, **Gallimard**.
- Billard I. (1998). *Conditions sociales, historiques d'apparition de la psychopathologie du travail en France*. Paris **CNAM**. Thèse pour doctorat en psychologie.
- Boutet, J. (1995). Le travail et son dire, in *Paroles au travail*. (sous la direction de J. Boutet). 247-267. **L'Harmattan**.
- Boutet, J. (2001). Les mots au travail, in Borzeix, A. et Fraenkel, B. (coordonné par), *Langage et Travail*. 2^{ème} éd. 2005-**CNRS**.
- Clot, Y. (1995). *Le travail sans l'homme ? Pour une Psychologie des milieux du travail de vie*. 2^{ème} éd. 1998, Paris, **La Découverte**.
- Clot, Y. (1999). *La fonction psychologique du travail*. Paris, **PUF**.
- Clot, Y. (2001). Editorial – Clinique de l'activité et pouvoir d'agir. *Education permanente* n° 146-1, 7-16.
- Cru, D. (1988). « Les règles de métier », in Dejours Ch. (sous la direction de). *Plaisir et souffrance dans le travail*. tome 1, 29-50, 2^{ème} éd., 2001-**AOICP**.
- Davezies, P. (1991). « Eléments pour une clarification des fondements épistémologiques d'une science du travail ». Communication au colloque nationale de la **Société Française de Psychologie**, Clermont-Ferrand, le 6 décembre 1991.
- Dejours, Ch. (1980). *Travail, usure mentale. Essai de psychopathologie du travail*. 2^{ème} éd., 1993, nouvelle édition augmentée 2000. **Bayard**.
- Dejours, Ch. (1989). « Travail et santé mentale : de l'enquête à l'action ». *Prévenir*. Cahier XIX, volume 2, 3-19.
- Dejours, Ch. (1995). Analyse psychodynamique des situations de travail et sociologie du langage. In *Paroles au Travail* (sous la direction de J. Boutet). 181-224, **L'Harmattan**.
- Dejours, Ch. (2003). *L'évaluation du travail à l'épreuve du réel*. **INRA**.
- Dodier, N. (1995). *Les hommes et les machines*. éd. **Métalié**.
- Le Guillant, L. (1984). *Quelle psychiatrie pour notre temps ?* Toulouse, **Eres**.

- Lessault, B. & Lancry-Hoestlandt, A. (2010). Les compétences des enseignants du technique au lycée professionnel. *Psychologie du travail et des organisations*. Vol.16, n°2, 142-159.
- Oddone, I, Rey, A. & Briante, G. (1982). *Redécouvrir l'expérience ouvrière* », Paris, **éditions ouvrières**.
- Schwartz, Y. (1989). « C'est compliqué. Activité symbolique et activité industrielle ». *Langages*, 93, 98-109, repris dans *Travail et philosophie, convocations mutuelles*. 1992, Toulouse, **Octartès**, 69-86.
- Teiger, C. & Laville, A. (1989). « Expression des travailleurs sur leurs conditions de travail ». *Collection du laboratoire d'ergonomie et de neurophysiologie du travail*. 100.
- Veresov, N. (1999). *Undiscovered Vygotsky*. Frankfurt-am-Main, **Peter Lang**.
- Vygotski, L. (1934/1997). *Pensée et langage* (F. Sève, trad.) 3^{ème} éd. Paris, **La Dispute**.