



Travail réel et formalisation de l'expérience : quatre essais sur les rapports entre coanalyse et activité de travail

Bernard Prot

► To cite this version:

Bernard Prot. Travail réel et formalisation de l'expérience : quatre essais sur les rapports entre coanalyse et activité de travail. Éducation permanente, 1998, La compétence au travail, n° 135, pp. 109-114. hal-02279858

HAL Id: hal-02279858

<https://cnam.hal.science/hal-02279858>

Submitted on 5 Sep 2019

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

Travail réel et formalisation de l'expérience

Quatre essais sur les rapports
entre coanalyse et activité de travail

La réflexion portée sur la question des compétences dans cet article¹ est constituée depuis le point de vue de la psychologie du travail, c'est-à-dire une psychologie des milieux de travail et de vie². Le concept d'activité sert de guide pour retenir quelques éléments d'analyse sur des situations rencontrées au cours de ces derniers mois. Ces situations ont une apparente unité : pour les travailleurs concernés, il s'agit à chaque fois d'effectuer des tâches de nettoyage de sol, dans des espaces communs, en cités HLM. Pourtant, entre la serpillière, les marches d'escalier, les locataires et les responsables hiérarchiques, le réel du travail échappe à l'uniformité comme il échappe à l'observation extérieure et à la description spontanée. Pour trouver prise sur cette réalité et constituer une force d'analyse de l'activité de travail, il ne s'agit pas de « mettre à plat » les compétences acquises, il faut constituer les conditions de formalisation qui conservent à l'activité son unité singulière. La formalisation a ses propres nécessités méthodologiques et donc déontologiques, dont le professionnel est l'organisateur et le garant ; il se trouve engagé avec le ou les travailleurs dans une activité spécifique, une activité de coanalyse. C'est le cas dans les textes ci-dessous, qui rapportent de manière condensée des moments d'analyse du travail issues de différentes séquences menées avec des groupes de gardiens d'office HLM et de salariés d'entreprises de nettoyage, dans le but de rendre des actions de formations cohérentes avec les situations vécues.

Bernard Prot est formateur indépendant.

1. Ce texte est rédigé à partir d'une conférence tenue à Caen à la demande d'ADEFOP en mars 1998 pour des professionnels de la formation et de l'orientation.
2. Y. Clot, *Le travail sans l'homme ? Pour une psychologie des milieux de travail et de vie*, Paris, La Découverte, 1995.

« Heureusement que j'ai une serpillière... »

Quand des jeunes qui préparent un diplôme de BEP « bioservice, maintenance et hygiène des locaux » reviennent de stage pratique, la serpillière est placée au centre de la discussion avec la conseillère d'orientation psychologue qui les rencontre en classe. La serpillière devient l'attribut manifeste d'une fonction sociale dégradée : « Nettoyer par terre c'est salissant, et on a l'air con ! »

Quand une gardienne d'immeuble parle de ses rapports avec les locataires, dans le hall d'entrée pendant son ménage du matin, elle conclut : « Je suis bien contente d'avoir une serpillière ».

« On peut choisir de passer la serpillière le matin de bonne heure, pour que ça sèche avant que tout le monde passe dans le hall et salisse ce que vous avez fait. On peut aussi décider de nettoyer au moment où beaucoup de gens partent au travail, comme ça, on peut les rencontrer. Parce qu'il y a des gens qui rentrent tard, et vous pouvez très bien ne jamais les voir pendant des mois. Et puis, il y a aussi l'heure de l'école, c'est le moment de voir les femmes qui restent dans le quartier dans la journée, de mettre au point un rendez-vous pour venir régler un problème d'assurance, de petite réparation. Il y a aussi le passage des plus grands, ceux qui se retrouvent dans le hall pour partir ensemble au collège. Ceux-là, c'est bien de les voir le matin, quand ils ont jeté des papiers partout la veille en rentrant, ou bien qu'ils ont laissé des traces contre les murs avec leur ballon. Il ne faut pas attendre pour remettre les pendules à l'heure... Mais on n'est pas des gendarmes, non plus. Alors quand on fait tout ça en nettoyant, ça passe mieux. » La tâche de nettoyage est transformée en opportunité de réaliser des fonctions d'un tout autre ordre.

L'outil de nettoyage devient instrument de régulation des rapports sociaux : « Quand le locataire du rez-de-chaussée arrive, vous savez qu'il va encore se plaindre qu'il y a eu du bruit la veille au soir. C'est l'été ; on peut pas empêcher les gens de traîner dehors jusque tard dans la nuit. Surtout ceux qui ne travaillent pas. Mais aussi, c'est vrai que ses fenêtres sont à la hauteur des pelouses. Bon, moi je n'y peux rien, et puis c'est un râleur, c'est comme ça. Je continue de nettoyer, je lui réponds tranquillement. Je sais qu'il partira quand j'arriverai au fond du couloir, parce que là, je suis obligée de lui tourner le dos un bon moment ! » « Heureusement qu'on a le nettoyage à faire... C'est comme ça qu'on fait le mieux notre travail avec les locataires. »

L'appropriation de l'outil³, son usage malicieux à des fins détournées qui débordent complètement sa première destination tout en restant tout à fait cohérent avec le travail prescrit, posent les limites des typologies qui cloisonnent le « relationnel » et le « technique ». Dans le même sens, cette dynamique de la compétence en situation rappelle combien est délicate à traiter la question des effets de changement de contexte et en particulier de changement d'emploi sur les compétences⁴.

3. Sans qu'on puisse le développer ici, la réflexion sur les artefacts et les instruments, menée en particulier par l'ergonomie, mériterait sans doute une plus grande attention au cours d'entretiens et de séquences de formation, dans les situations de reconversion professionnelle. Voir notamment sur cette question : P. Rabardel, *Les hommes et les technologies. Approche cognitive des instruments contemporains*, Paris, 1995.

4. Sur cette question, on pourra se reporter à l'étude de Y. Benarrosh sur la réinsertion professionnelle d'ouvriers des filatures du nord : « Réinsertion professionnelle et compétences révélées, le cas d'anciens ouvriers des filatures du nord », *CERFQ*, 1996.

« Quand on nettoie l'ascenseur, le plus difficile, c'est parfois d'arrêter ! »

« Pendant le nettoyage de l'ascenseur, le locataire du sixième rentre de faire ses courses. A ce moment, il est presque dix heures du matin et l'entreprise qui fait la maintenance des robinetteries n'est pas encore arrivée ; il faudrait les appeler tout de suite, pour savoir s'ils viendront aujourd'hui, sinon il faudra redemander leurs clefs aux locataires absents. Mais le locataire du sixième, ce serait bien que je prenne le temps de discuter avec lui de son arrivée dans l'immeuble, parce que la semaine prochaine il travaillera le matin et je ne le verrai pas... »

Si l'activité des salariés est notre registre d'analyse, on reconnaîtra facilement ici qu'on ne peut pas confondre le travail réalisé et le travail réel. Hésitations, dilemmes : que décider ? Quelles sont les priorités ? Que dit le règlement intérieur ? Qu'a dit le chef ou le directeur à ce propos ? Et si rien n'est prévu, comment décider ? Et si quelque chose est prévu, qui ne semble pas approprié à la situation ? « La collègue d'à côté, dans ces cas-là, elle laisse le ménage pour faire le reste ».

« Bon, qu'est-ce que je fais ? » Le travail n'est pas une succession linéaire d'actions organisées ; la compétence ne reste jamais tranquillement installée dans les sillons de la routine. C'est l'imprévu qui jette le travailleur à la recherche de ses repères, et finalement le sujet se débat avec lui-même. Dans bon nombre de métiers, c'est l'initiative qui est requise, l'autonomie dans la réalisation d'un prescrit souple qui donne la direction de ce qui doit être fait, sans le traduire en procédures, laissant souvent la place à plusieurs options. « Je crois bien que je vais nettoyer à fond les parois de l'ascenseur, tranquillement. Pour une fois... » Le voisin a traversé le hall, il pose ses sacs de courses... 111
« Bon, je vais téléphoner, le reste attendra ! »

Ce qu'on a choisi, décidé finalement sous la forme d'une contrainte acceptée, n'efface pas les options non retenues. Il faut bien faire quelque chose de ce qu'on ne fait pas ! D'ailleurs, lorsque le gardien va repasser dans le hall, après avoir téléphoné, il ne pourra pas s'empêcher de jeter un coup d'œil aux parois de l'ascenseur.

Petits ou grands, les projets sont bousculés par l'activité. Et l'activité transforme les projets⁵. Sur de longues périodes, les illustrations de ces dynamiques sous-jacentes sont très fréquentes au cours d'entretiens de bilan de compétences.

« Trois minutes vingt par palier » Taylor, la division du temps et la locataire du haut

Dans les charges que les locataires paient chaque mois, une somme est réservée au nettoyage des parties communes : ascenseur, hall d'entrée, cave et escaliers. L'entreprise a décroché le marché de nettoyage mis en appel d'offres par l'Office HLM ; le chef fait un calcul simple : « Les caves, on les nettoie une fois par mois. Pour le reste, on préserve un pourcentage pour le fonctionnement de l'entreprise ; on divise la somme restante par le coût de l'heure au SMIC. On chronomètre le temps qu'il faut

5. Y Clot, « Le projet au risque de l'activité », *Pratiques psychologiques*, vol.1, 52-53.

pour nettoyer l'ascenseur — vingt secondes — pour nettoyer le hall (plusieurs temps en fonction des tailles). Ensuite, c'est simple : on monte l'ensemble des cages pour compter les paliers et on divise le temps restant par le nombre de paliers. Ça fait trois minutes vingt pour nettoyer un palier ».

Quelques salariés prennent le temps de formaliser certains aspects de leur activité, lorsque le prescrit a pris ainsi des allures de chronomètre : « Plus on descend dans les étages, plus il y a de personnes qui passent dans les escaliers, donc, plus c'est sale ». La division arithmétique par palier donne un résultat irréalisable : « Même les professionnels les plus expérimentés ne réussissent pas à nettoyer en trois minutes vingt ». Ou plutôt, il va leur falloir opérer des choix conséquents : « Nettoyer ou mouiller pour faire voir qu'on est passé ? » Ce dilemme n'est pas sans effet. D'une part, tous ont organisé leur passage de manière à gagner du temps ; l'humidité du carrelage devra suffire à signaler la réalisation du service dans les paliers du haut pour satisfaire aux exigences du chronomètre, quand les miettes des biscuits du goûter des enfants sont allées rouler jusque dans les coins du couloir, aux étages inférieurs...

Mais cet arrangement va mal résister à d'autres réalités que celles que le chef méthodique a tenté de réduire à coup de divisions. Tout d'abord, la locataire du haut, retraitée, fait bien la différence entre un palier humide et un palier propre : elle n'a plus le temps de parler avec la personne qui active la serpillière !

Si l'on regarde bien, les plinthes sont les oubliées du service. Pour la locataire du haut, ce sera l'occasion d'engager une petite épreuve de force avec Esther qui se trouve du côté du manche. La locataire se plaint qu'on ne s'occupe pas de ses plinthes ; Esther se trouve bien embarrassée. Avec ses collègues, elle développe son point de vue : « Ce n'est pas vraiment sale. Encore qu'avec le temps, on voit bien que c'est trop vite fait ». A ce point, elle marque un temps d'arrêt dans son élaboration en langage ; c'est difficile de dire. « Parce que, voyez-vous, il y a plusieurs choses... C'est vrai qu'elle exagère, la locataire du haut. Mais elle a raison aussi : pourquoi son palier serait-il moins bien nettoyé que les autres ? Et puis, est-ce qu'on nettoie juste pour que ce soit propre, ou bien pour que les gens soient contents ? Enfin, je vois bien que ce n'est pas pour les gens qu'on nettoie, mais pour la facture de la fin du mois qu'on envoie aux HLM ». L'affaire n'est pas simple pour Esther. Elle réfléchit : comment faire avec la locataire du haut ? Avec la logique de l'employeur ? Ses collègues aussi d'ailleurs sont penchés sur le dilemme. L'insistance de la locataire s'ajoute alors à une autre réalité qui résiste à la rigueur chronométrique, c'est le point de vue du sujet engagé dans le travail : tout en frottant Esther regarde ce qu'elle fait et, au bout du compte, elle nous fait part de son embarras persistant : « Ça ne va pas ! Moi, quand j'ai nettoyé, j'aime bien que ce soit propre... En trois minutes vingt, ce n'est pas possible. Alors, tous les jours comme ça depuis un an... ».

Dans cette affaire, la compétence en cours d'activité ne rencontre pas seulement les contradictions « traditionnelles » entre le prescrit et le rapport à la tâche. Ici, certes, la manière de nettoyer l'escalier est l'occasion du débat. Mais le rapport avec la locataire introduit une contradiction diachronique : ce n'est pas si simple de s'expliquer ou de s'interpeller quand le contour des rapports sociaux s'estompe avec les mouvements institutionnels. Pour la locataire elle-même, l'intervention de l'entreprise de sous-traitance depuis un an présente une réalité assez floue : « A qui s'adresser pour réclamer ? Qui sont-ils ? Quels sont les arguments qui pourraient retenir leur attention, puisque je ne

les connais pas ? » Pour la personne qui nettoie, comment se situer par rapport à son employeur ? Elle sait que les conditions financières du contrat de nettoyage sont très serrées ; le chef passe rarement sur le site et les collègues, aperçus rapidement, n'ont guère le temps de parler de tout ça.

Avec les changements de cadres de travail, ce n'est pas que le prescrit qui s'en trouve modifié, ni seulement les conditions de l'efficacité du travail ; c'est aussi l'efficiency gagnée avec, contre, et malgré les contradictions du milieu de travail, qui se trouve à reconstruire. Sur ce point, celui de l'efficiency, ce qui coûte finalement, ce n'est pas seulement la fatigue consécutive aux gestes de nettoyage, aux cadences, ou aux rapports avec la locataire. « Quand j'ai nettoyé, j'aime bien que ce soit propre. Alors un an comme ça... » Ce qui suspend la parole ici, c'est l'interdit du geste, la retenue du mouvement qui ferait la différence entre « mouiller » et « faire propre », l'action empêchée. Le soupir, après les points de suspension, n'est pas de ceux qu'on lâche après l'épreuve, lorsque le regard exercé parcourt sans écueil le résultat satisfaisant d'un moment d'effort.

Les sachets de thé de Madame Tchang

Il fait un peu frais ce matin. Roseline se dépêche de rentrer dans le hall de l'immeuble après avoir sorti les conteneurs de poubelles. Et là, au pied du mur, deux sachets de thé. « C'est la troisième fois en deux jours ! » Voilà comment peut se présenter la réalisation de la fonction de « surveillance des abords des immeubles », prévue par un référentiel de gardien d'office H.I.M.

Au cours d'une séance de travail entre quatorze collègues, une question posée par plusieurs gardiens fait débat : « Est-ce que tu t'arrêtes pour ramasser les papiers chaque fois que tu passes et que tu en vois par terre ? » Le débat prend vite : « Tu te rends pas compte, on va pas s'arrêter à chaque fois [...] Moi, j'y vais parce que si on laisse un peu aller, ça empire. Il y a un papier, aussitôt après il y en a dix. » Roseline intervient, la voix forte, quelque chose ne lui plaît pas ; ce n'est pas comme ça qu'il faut poser le problème...

Un matin, donc, deux sachets de thé... « Qu'est-ce que j'ai fait, à ce moment-là ? Je regarde la lignée de fenêtres au-dessus ; dans ma tête, je passe en revue les locataires. Je trouve pas qui ça peut bien être. Alors, en début d'après-midi, je devais distribuer un papier aux locataires pour l'Office. Je monte mes étages à pieds. Et je frappe aux portes. Je connais tout le monde. Et les gens me connaissent : "Bonjour madame, etc." On discute un peu sur le pas de la porte. Et puis un moment, il me proposent un café... Là, je dis non, puisque c'est du café ! Et comme ça jusqu'au cinquième. C'est des nouveaux locataires, je ne les connais pas encore bien, je ne les ai vus qu'une ou deux fois ; ils sont asiatiques. On parle un peu, je leur donne le papier de l'Office et ils me proposent du thé... » Et Roseline d'expliquer, puisqu'elle avait réussi son enquête, sa stratégie pour engager une discussion qui va lui permettre d'en venir finalement à la question des sachets de thé. Elle comprend alors que « c'est un problème culturel » : « Je leur ai dit gentiment que c'est moi qui nettoiais, que c'était pas comme ça qu'il fallait faire et que je leur demandais de mettre leurs sachets de thé à la poubelle. Et tout s'est très bien passé ; en plus, maintenant on se connaît. »

C'est justement la situation de coanalyse, et même l'analyse collective avec des pairs, qui va solliciter la formalisation de cette intrication : parce que ces collègues ont

engagé la discussion sur une sorte de recherche d'une norme rigide, référée à la tâche (« Est-ce qu'il faut ramasser les papiers à chaque fois qu'on passe ? »), qu'ils étaient à la recherche d'un prescrit spécifique sur cette question, que Roseline, rapidement, va réagir. Le découpage ne correspond pas à son point de vue. Encore va-t-il falloir constituer ce point de vue et le risquer. C'est avec une certaine autorité qu'elle va décliner son exemple, chacun écoutant attentivement. Un petit moment de silence, avec des hochements de tête, va d'ailleurs ponctuer la fin son propos : chacun est renvoyé à mettre de l'ordre dans ses idées sur cette question.

On peut faire l'hypothèse que le découpage tenté par ses collègues venait retirer à la pratique de Roseline une part essentielle de la cohésion qu'elle a développée dans sa pratique de « surveillance ». Derrière les sachets de thé, c'est son rapport aux locataires qu'elle va pouvoir vérifier, conforter : la présence de ces sachets avait décidément quelque chose d'incongru ; certes pas vraiment extraordinaire, mais suffisamment étrange pour remettre en cause quelque chose de sa manière de régler la vie collective dans l'immeuble. Surveiller et intervenir quand quelque chose ne va pas, pour Roseline, c'est mettre en œuvre toute l'histoire de ses relations avec les locataires anciens et aussi son rapport aux règles de vie dans l'immeuble, tout en ayant présent à l'esprit l'accueil des nouveaux locataires. Une tâche à réaliser, et c'est tout un ensemble cohérent de pratiques qui est convoqué. « Le style condense toutes les contributions et créations professionnelles par lesquelles un [professionnel] s'affranchit des règles du métier pour les transformer en ressources éventuelles »⁶.

Condensé en style professionnel, sa manière de régler le problème des sachets de thé n'était donc plus accessible directement. Il lui fallait buter sur des affirmations divergentes, délier sa propre pratique, en faire un objet d'analyse pour en formaliser les ressorts. Pour toutes ces raisons, l'analyse des compétences échappe à l'observateur, aussi expert qu'il soit. Elle requiert l'analyse de celui-là même qui effectue le travail. Dans ces conditions, la formalisation a besoin d'un milieu d'analyse, structuré à partir de sa particularité : c'est une activité langagière, et les conditions de sa réussite relèvent d'un cadre spécifique et rigoureux⁷.

Perdant leur rapport exclusif avec les descriptions de tâches et de profil de poste, l'analyse du travail, et avec elle la reconnaissance des acquis professionnels, deviennent-elles des gageures ? L'objet de l'analyse devenu trop contingent finirait par se dissoudre dans une vaste relativité : cela dépend des contextes, on peut être bon ici et pas là, avoir été compétent et ne plus l'être... Bien au contraire. Il ne s'agit pas plus de tomber dans une vaste indétermination que de jouer l'individu contre l'entreprise : ce sont les conditions de l'efficacité du travail qui sont présentes dans le concept d'activité considéré comme l'unité de base de l'échange social auquel le travail donne lieu, pour éviter les points de vue qui n'éclairent qu'un seul côté de la réalité.

6. Y. Clot, « Le réel à la source des compétences : l'exemple des conducteurs de train en banlieue parisienne », *Actes du colloque international, Compétences et contextes professionnel. Perspectives psychosociales*. Metz, 19 et 20 juin 1997.

7. C. Revuz : « Écouter la parole sur le travail ou écrire sur le travailleur ? Les impasses du bilan de compétences », *Education permanente*, n° 120, 1994, pp. 21-38. A propos de la coanalyse et de l'importance des pairs dans cette activité, voir Y. Clot, « La compétence en cours d'activité », *Education permanente*, n° 123, 1995, pp. 115-124.