

Confrontation des savoirs et rapports de pouvoir dans les situations de travail

Contribution au colloque Travail et Politique. Laboratoire APST. Université de Provence.
Juin 1997

F. Martini
Psychosociologue

1- La reconnaissance d'un savoir comme légitime : entre politique et souffrance professionnelle

Cette contribution est centrée, à partir d'une pratique de l'analyse de situation de travail fondée sur la compréhension des processus psychologiques mobilisés par l'activité et le rapport à l'organisation, sur un mode spécifique de résolution des enjeux de pouvoir au travail. Elle pose en particulier la question des savoirs reconnus légitimes dans la production. L'objectif de la communication n'est pas tant de montrer comment la transgression des normes proposées à l'activité redistribue localement les relations de pouvoir mais d'essayer d'apprécier en quoi la reconnaissance et la non-reconnaissance (toujours partielles et remises en cause) des savoirs issus de l'activité contribue à médier ou à l'inverse occulter les conflits de pouvoir et les décisions d'ordre politico-stratégique. Autrement dit comment la mise en légitimité des savoirs construits dans la confrontation aux situations de travail devient un enjeu à plusieurs niveaux interdépendants : dans les possibilités offertes à l'expérience de s'élaborer, dans le devenir identitaire des sujets, dans l'efficacité des organisations.

Bien entendu au sein de chaque complexe d'échange que constitue une situation de travail la question de la reconnaissance et de la non-reconnaissance se pose de manière singulière. Pour autant si l'on veut s'attarder même rapidement sur ce que signifie reconnaître une contribution productive on voit immédiatement se dessiner une problématique du "savoir légitime". Reconnaître la validité d'une action, l'efficacité d'une innovation, la réalité d'une initiative c'est admettre, ne serait-ce que tacitement, avec le résultat la manière, c'est à dire poser la spécificité du savoir exercé. Que faut-il savoir, que faut-il comprendre, que faut-il connaître pour obtenir l'efficacité?

Les savoirs en oeuvre sont-ils tous réductibles à des techniques préexistantes appliquées au bon moment ou y a-t-il derrière un peu plus que cela? L'activité déployée dans la réalisation de la tâche produit-elle un savoir qui se résout et s'épuise entièrement dans la tâche ou au contraire est-elle un foyer (potentiel) de dépassement de la tâche par le savoir produit? Dans la "place" que nous occupons produit-on du savoir et ce savoir peut-il être le socle d'un point de vue plus général sur l'organisation qui nous emploie? La légitimité est une validité attestée par autrui, mais un autrui porteur de l'autorité. Se mêlent donc deux registres : l'efficacité et l'exercice du pouvoir. La mise en légitimité d'un savoir produit au travail n'est jamais une affaire simple et réduite à une question d'opérationnalité.

Pour résumer (hâtivement) trois questions principielles se dégagent : Y a-t-il un savoir issu de l'expérience? Quelles sont les conditions qui favorisent ou permettent sa reconnaissance? Ce savoir fait-il effet au-delà de la tâche? A notre sens (et c'est ce que nous essaierons d'illustrer) cette problématique du savoir recouvre celle d'une confrontation des discours sur la réalité, ou plutôt de la confrontation des réalités vécues et saisies au travail selon la position occupée

dans l'organisation. Pour permettre et organiser cette confrontation l'accès aux mots pour dire son expérience est bien sûr déterminante.

Or cette mise en mots, cette élaboration de l'expérience comme moyen d'action sur l'organisation, et comme outil réinvesti par l'organisation est un point central dans le processus identitaire subjectif. Dans cette perspective il n'y a pas de discontinuité dans la question de la souffrance et du plaisir au travail et dans la question de la production des savoirs efficaces (c'est à dire légitimés socialement). De même qu'il n'y a pas de dichotomie entre le statut de sujet au travail et celui de producteur. Opposer l'un à l'autre c'est se tromper de scène.

La reconnaissance des savoirs et leur légitimation par l'autorité est en quelque sorte un maillon entre souffrance subjective et politique, un sas de circulation-transformation des enjeux sociaux et singuliers.

Mais évidemment ce maillon n'advient pas dans un absolu du savoir, la reconnaissance médiée par le prisme organisationnel (institutionnel?) exige l'efficacité, ce qui renvoie certes à la définition de cette dernière mais ancre le savoir au réel.

A travers quelques exemples brefs nous essaierons d'éclairer concrètement ces assertions. Si la non-reconnaissance se trouve parfois favorisée par une technicité supérieure de l'encadrement, situation assignant l'opérateur à évoluer dans un sous-espace de qualification, il arrive également (et plus fréquemment dans les services) que prescripteurs et producteurs évoluent dans des sphères de technicité distinctes. Ce dernier cas contient en lui-même ses potentialités de déni de l'expérience. C'est sur cette configuration de l'échange que nous allons nous appuyer.

2- Communauté d'impuissance et déni de la communauté

Le "jeu" sur et grâce au langage (en particulier pour les professions où l'activité langagière est constitutive de l'action, telles que celle d'animateur ou de formateur, et dans lesquelles la part du symbolique et du relationnel est prééminente) est l'occasion de redéfinir des normes d'action dans l'interprétation des prescriptions, et par là de création d'espaces de liberté. Mais paradoxalement cela s'opère souvent (du moins dans les terrains investis) au prix d'un clivage entre la sphère gestionnaire et stratégique et la sphère de l'expérience, clivage dont on peut penser qu'il est parfois entretenu par les divers acteurs concernés. On débouche dès lors sur des échanges caractérisés par une récrimination mutuelle, une impossibilité à communiquer, un déni des contradictions. La "liberté" ainsi obtenue par les sujets se paye par la quasi-impossibilité d'attribuer un sens plein à leur action, c'est à dire les renvoie à une problématique de l'impuissance et à une somme d'interrogations sur le contenu de leur travail. Se construit alors un système bloqué à plusieurs niveaux, dont les strates fonctionnent en quelque sorte comme des bulles autonomes, n'entretenant entre elles que des rapports marqués par le formalisme, voire la langue de bois. Le découplage se maintient par l'impossibilité à trouver les conditions permettant de confronter les réalités dont sont porteuses les diverses parties en présence.

S'il apparaît clairement que le pouvoir faire reconnaître passe par le pouvoir dire, il est tout aussi clair que les diverses habiletés langagières des producteurs (par la gestion des contradictions qu'elles permettent en situation) viennent concourir à l'inertie de l'ensemble.

L'activité d'animateur telle que nous avons pu l'observer* (dans des quartiers dits difficiles et auprès de jeunes de 16 à 25 ans) est caractérisée d'abord par le flou dans les limites de leur action. Ce "flou" est issu des contradictions entre les divers niveaux d'exigence auxquels sont confrontés les animateurs (ceci sans parler des contradictions internes aux demandes institutionnelles), exigences les impliquant d'un côté en termes de mission, de l'autre en termes d'engagement personnel. En effet ils doivent tout à la fois répondre à des contraintes institutionnelles multiples (contenues dans les acceptations de financement et dans les modes de fonctionnement des centres sociaux) et aux attendus liés plus directement à l'action sur le public (en termes de finalités, c'est à dire pour le devenir du jeune, et en termes de moyens d'action, c'est à dire la construction d'une crédibilité personnelle auprès des jeunes).

Or il ne semble pas possible de tenir ces contradictions sans que du "jeu" n'intervienne dans les relations établies auprès des uns et des autres. L'animateur construit pour partie son propre champ d'action dans le flou des demandes par un travail de traduction perpétuelle. *Il faut traduire vers le haut et vers le bas. Vers le haut, vers l'institution et vers les gens, parce que si je prends une demande pure, et je l'envoie au jeunes, la réaction risque de ne pas être celle que ceux d'en haut pensent.*

Ce positionnement toujours "limite" s'exprime parfaitement autour de situations certes particulières mais propres à donner une image précise des divers registres de négociation que doit intégrer l'animateur :

-Lorsqu'il a connaissance d'actes délictueux. La confiance dont il est investi implique en retour une certaine discrétion, mais dans le même temps il ne peut sans risques adopter une attitude trop souple. La gestion des relations devient là d'autant plus difficile.

-Lorsque des jeunes viennent bloquer des chantiers se trouvant à proximité de leur quartier pour réclamer d'être embauchés, doit-il les soutenir et se trouver en porte-à-faux vis-à-vis des politiques ou à l'inverse se situer en retrait au risque de "trahir" les jeunes?

On l'imagine, les solutions ne sont jamais tout à fait tranchées. On comprend dès lors la place privilégiée de la parole comme outil de travail, ceci en ce qu'elle permet la gestion souple des relations (elle met au centre du travail la négociation) et la transgression partielle mais quasi-continue du cadre de travail théorique (on "joue" sur les mots pour jouer sur les règles).

Cette activité d'ajustement, de recomposition s'accompagne d'une forme de "prévention des risques" : on se couvre sans cesse.

On est obligés de ne pas trop dire les choses ou de les dire de façon très superficielles et pouvoir, si jamais un jour c'est découvert, retomber sur nos pattes.

Ils savent bien (le Conseil d'Administration des Centres Sociaux et les responsables institutionnels) à mon avis que dans la réalité on ne peut pas faire réellement ce qu'ils veulent qu'on fasse, alors automatiquement on est obligés de modeler, de faire de l'à peu près et eux ce qu'ils veulent en retour c'est qu'on leur dise "oui on fait ce que vous nous avez dit de faire". - "Oui et le jour où ça explose ils diront "c'est pas nous mais l'animateur du poste B qui n'a pas pris ses garanties", et nous on arrive à tricoter pour ne pas être trop responsables aussi.

Situation paradoxale où le mot vient mettre en pénombre l'action. Situation complexe à gérer pour les animateurs puisque l'on vient cacher soi-même ce que l'on voudrait voir reconnaître. Il est aisé de pointer en quoi le fonctionnement de l'ensemble du système d'activités (formes

* J-R. Pendariès, F. Martini, J. Duraffourg "Professionnalité des animateurs dans des quartiers en difficulté", APST-R, 1997.

de prescription, ambiguïté des résultats attendus, difficultés des Centres Sociaux à jouer le rôle de garant...) vient créer les conditions rendant quasi-impossible la confrontation productive dont nous parlions plus haut. A ce titre notons que lorsque l'animateur dit "ils savent bien à mon avis..." il n'est certain de rien. Il est des tabous qui n'en ont pas l'air, des choses que l'on n'aborde pas de front, des questions que l'on ne pose pas. La structure de l'échange s'impose au sujet. Ce que l'on évoque librement auprès d'un tiers paraît inabordable dans la relation de travail.

De fait soit l'animateur est en position d'articuler positivement les deux systèmes de contraintes, d'organiser leurs circulations (ce qui ne peut se faire seul mais en prenant appui sur un système intermédiaire : les Centres Sociaux) soit il gère lui-même les tensions entre les deux polarités auxquelles son activité l'expose. Ce qui est le cas le plus fréquent. Cette résolution individuelle dans l'action de contradictions sociales génère une souffrance professionnelle spécifique venant mettre en cause à terme le sens même de l'activité. D'ailleurs si peu d'animateurs continuent à exercer dans ces conditions après l'âge de trente ans cela n'est pas un hasard mais indique bien une forme d'"épuisement du sens" du travail.

Pour compléter, et conforter, ces quelques rapides observations nous prendrons un autre exemple dans la formation professionnelle, plus précisément dans les dispositifs concernant les chômeurs longue durée financés par l'état. On retrouve deux des caractéristiques de ce qui vient d'être sommairement décrit ci-dessus.

En premier lieu une ambiguïté dans les finalités. On évalue les résultats de ces formations concernant des publics en difficulté d'insertion à partir du taux de placement à la sortie de la formation. Pourtant les résultats concrets obtenus auprès du public sont très loin de se réduire à ce type d'indicateur. D'où une situation où le plus clair des avancées obtenues par les formateurs ne peut être reconnue réellement.

En second lieu la nécessité de lier entre elles des contraintes et des demandes fort diverses (commanditaires, entreprises accueillant des stagiaires, public, organismes, ...) et ne se superposant que partiellement.

Le résultat le plus courant est une grande difficulté à communiquer, c'est à dire à faire se confronter dans une visée productive diverses expériences. D'une part entre commanditaires et organismes de formation, d'autre part entre responsables d'organismes et formateurs. Les contradictions déjà présentes dans la commande publique descendent en cascade jusqu'aux formateurs, mais on prend soin à ce qu'elles ne remontent pas (par diverses modalités dont la moindre n'est pas l'étanchéité entretenue entre les concepteurs de projets et "exécutants" de la formation). Chacun à son niveau vient masquer l'ambiguïté du discours initial. Dans ce mode de fonctionnement le roi n'est jamais nu et tout le monde se persuade de la cohérence des actions menées... dans la sphère du travail. Dans la sphère privée les tonalités des discours changent radicalement et l'on dénonce volontiers ce fonctionnement en "comme si" (comme si on respectait les cahiers des charges, comme si on était efficace, comme si tout cela n'était pas un jeu de dupes...).

Ce que nous désignons à grands traits mériterait de bien plus amples développements, et nous risquons de donner une vue trop monolithique des choses ce qui n'est pas notre propos. Pourtant le mécanisme de dénégation du caractère pluriel de la réalité, de mise à l'écart des énonciations venant pointer sur le registre de l'efficacité les contradictions exclue bien de la sphère de légitimité des savoirs ces énonciations et les met hors-jeu dans les processus de prise de décision liés aux orientations politiques. L'espace public de parole n'est pas interdit

(les mots sont souvent foisonnants, les activités évoquées suscitent des écrits et des paroles sans nombre) il est dérobé, ou mieux absorbé.

3- Vicissitudes de l'élaboration

Un réseau de conditions

Il ne peut y avoir de mise en savoir allant au bout d'elle-même que dans la mesure où on laisse désigner une contradiction, ce qui implique de rendre visible une pratique pour la mettre en débat. Or la désignation de la contradiction comme la publicité d'une pratique sont délicates à faire advenir et complexes à organiser. Pour plusieurs raisons, nous en pointons ici quelques unes parmi les plus évidentes.

-Un manque d'appuis formels et sémantiques. Toute pratique pour être entendue et prétendre à une forme de légitimité doit passer par une modélisation, ce qui suppose un mouvement de l'action vers le concept, la création d'un corpus linguistique issu de l'activité. On assiste souvent à l'inverse : des emprunts théoriques exogènes pour dire l'action, pour spécifier le faire. Pour renvoyer à une profession précise les infirmiers psychiatriques s'appuient souvent sur les mots de la psychiatrie (ou de la psychanalyse) pour parler leur expérience. En même temps qu'ils s'y appuient ils y sont engoncés et ont le plus grand mal à s'en distinguer. Pour tenter d'exprimer cela on peut dire qu'ils sont toujours à vouloir dire quelque chose de leur place et finissent toujours par le dire de la place des psychiatres. Si l'emprunt est source de diversité, de richesse et de choix l'étayage systématique sur des références notionnelles extérieures tarit à sa source la possibilité d'élaborer l'expérience.

-L'acceptation par l'autorité d'un "bruit", d'une "perturbation" est fortement aléatoire lorsque l'on sait que les jeux de place, la culture de pouvoir désignent le silence comme un indicateur privilégié de la réussite. Ce qui vient déchirer la linéarité plate du quotidien est rapidement interprété comme un échec (on stigmatise en coulisses le manque de maîtrise de celui ou celle à qui les choses "échappent"), alors même que c'est le signe évident de la santé.

-La difficulté réelle et inévacuable à réunir les conditions matérielles et organisationnelles pour rendre opérante la mise en mots de l'expérience (construction d'un projet, analyse d'un incident ou accident...). Il ne suffit pas de décréter l'échange encore faut-il posséder les compétences qui le permettent. Notre connaissance des lieux de production nous a montré que la seule bonne volonté des acteurs de la situation aboutit souvent à tourner en rond et à ressasser des points finalement appréhendés comme indépassables. Au bout de quelques temps, déçu, on retourne au quotidien. Voulant ne pas avoir l'air de mettre en cause untel on se censure soi-même, à l'inverse les remarques faites peuvent être prise pour des attaques personnelles. Sans un tiers dégagé des enjeux locaux on a du mal à instaurer une réelle prise de recul.

Un impact sur le sujet

Dans les systèmes productifs complexes, le maintien à distance d'ordres de réalités vécues différents qui ne se rencontrent jamais publiquement a évidemment un impact sur les producteurs eux-mêmes (si chacun évolue dans "sa" réalité il n'en demeure pas moins que tous n'ont pas le même accès au discours public).

Récrimination croisées, perte de sens, mise en difficulté des sujets pour penser leur expérience (c'est à dire à la fois pour mettre des mots sur des stratégies opératoires et pour ressaisir leur action comme un tout signifiant), repli cynique sur soi... La restriction des champs d'action et des possibles induite par le déni organisationnel ou institutionnel sur son ordre de réalité est porteur de souffrances et de mutilations. Si l'on ne peut rendre sa propre expérience intelligible par autrui on a du mal à la rendre intelligible à soi-même. Dans ce qui a été décrit il est certain que pour partie les dimensions politiques qui surdéterminent le travail font écran entre le sujet et ses actes, et entre le sujet et son expérience. La souffrance professionnelle (prenant selon les sujets et leur histoire des formes dissemblables) s'inscrit dans la disqualification du sujet à interroger **à partir de son activité** la politique de l'institution ou de l'organisation. L'élimination a priori de la pertinence politique du travail (le déni d'expérience) est source d'inefficacité tout autant que de souffrance psychique. Si nous renversons la perspective le "circuit" qui va de la souffrance vers l'expérience, de l'expérience vers le politique est porteur de confrontations, de parole, d'avancées. Chaque pallier bien sur vient déplacer les termes du débat. Mais c'est bien la dynamique d'ensemble qui articule le subjectif au social et retour, et désigne une multiplicité potentielle d'élaborations efficaces, c'est à dire aptes à modifier la réalité dans le sens désiré.
