

Nouvelles pratiques sociales



Pour une analyse du travail

Claude Néllisse

Volume 10, Number 2, Fall 1997

L'organisation du travail dans le réseau de la santé et des services sociaux

URI: <https://id.erudit.org/iderudit/301409ar>

DOI: <https://doi.org/10.7202/301409ar>

[See table of contents](#)

Publisher(s)

Les Presses de l'Université du Québec

ISSN

0843-4468 (print)

1703-9312 (digital)

[Explore this journal](#)

Cite this article

Néllisse, C. (1997). Pour une analyse du travail. *Nouvelles pratiques sociales*, 10(2), 135–143. <https://doi.org/10.7202/301409ar>

Article abstract

L'organisation du travail est un thème qui s'impose aux praticiens sociaux lorsqu'ils analysent leurs pratiques, lorsqu'ils réfléchissent à ce qu'ils devraient faire ou à ce qu'ils voudraient faire. L'analyse du travail, elle, est une démarche qui vise une représentation juste de ce qu'on fait réellement et de ce qui se passe effectivement dans une relation de service. Cet article plaide en faveur d'une analyse du travail comme support et complément à l'analyse des pratiques.

❖ Pour une analyse du travail

Claude NÉLISSE
Département de service social
Université de Sherbrooke

L'organisation du travail est un thème qui s'impose aux praticiens sociaux lorsqu'ils analysent leurs pratiques, lorsqu'ils réfléchissent à ce qu'ils devraient faire ou à ce qu'ils voudraient faire. L'analyse du travail, elle, est une démarche qui vise une représentation juste de ce qu'on fait réellement et de ce qui se passe effectivement dans une relation de service. Cet article plaide en faveur d'une analyse du travail comme support et complément à l'analyse des pratiques.

Selon Maurice de Montmollin, ergonomiste renommé, «[...] il est des tâches sans production, et même sans objectifs définissables. Des tâches sans critères évidents de réussite [...] dont les productions sont si secrètes ou si lointaines qu'elles échappent à l'analyse» (de Montmollin, 1984 :32). Pour lui, celles des travailleurs sociaux en sont l'exemple extrême. Ces travailleurs, écrit l'auteur, «s'épuisent en de multiples contacts dont ils ne savent pas s'ils sont finalement vraiment efficaces [...] [et] [...] travailler uniquement à partir d'une certitude a priori, ou d'une foi, n'est pas une condition de travail souhaitable». L'auteur conclut : «le statut psychologique des travailleurs sociaux, qui passent leur temps à s'interroger sur leur identité (en fait, sur leur production) n'est pas toujours enviable. Laissons-les cependant, pour le moment ils n'attendent rien des ergonomes.» (de Montmollin, 1984 :33)

Si nous, les travailleurs sociaux, n'attendons rien de l'ergonomie – qui par ailleurs n'a pas grand-chose à nous dire jusqu'à présent – à quoi allons-nous nous référer pour comprendre notre travail ? S'agissant d'organisation

du travail, de quoi parlons-nous au juste ? Dans un premier temps, je répond succinctement à cette question en montrant les intérêts et les limites d'une vision classique de l'organisation du travail (OT). Dans un second temps, je propose l'analyse du travail (AT) comme démarche susceptible de l'enrichir afin de mieux faire face, entre autres, à l'inconfort identitaire bien connu et rappelé par M. de Montmollin¹.

ORGANISATION DU TRAVAIL ET ANALYSE DES PRATIQUES

Une lecture soutenue des textes abordant l'OT dans notre secteur révèle que, sous ce thème, on parle de trois choses différentes :

1. De permanence ou de précarité, des rémunérations, des possibilités de carrière, du *caseload*, de la redéfinition des postes, de leur fermeture et du *bumping*, des horaires d'emploi ou de « relations professionnelles ».
2. De parcellisation des tâches, de coopération, de supervision et d'autonomie professionnelles, d'usage ou de respect des normes, de complexité intellectuelle des opérations, de charge affective ou de mobilisation de soi au travail, de participation aux décisions, d'évaluation des interventions, de l'accomplissement pratique des activités.
3. De la nature des demandes, de l'origine, de l'établissement et de la portée des mandats, du comportement des usagers et des rapports avec eux, de la disponibilité ou de l'absence de ressources ; des règlements et des politiques qui influencent ces demandes, ces mandats et ces ressources, des orientations générales des activités et du sens du travail social actuel.

Ce sont là trois dimensions du service social qu'il faut lier pour une meilleure intelligence du système, ainsi que le préconisent, avec raison, Bélanger et Lévesque (1990).

Pendant, les travailleurs sociaux assimilent ces trois dimensions plus qu'ils ne les articulent analytiquement. En parlant d'OT, ils ne visent pas tant l'étude objective du système qu'ils ne cherchent à comprendre la place qu'ils y occupent, celle qu'ils voudraient y occuper et la valeur d'ensemble de ce qu'ils y font. Pour eux – particulièrement pour les praticiens – réfléchir sur l'OT, c'est essentiellement se livrer à une analyse sociopolitique de leurs pratiques, et ce dans une position le plus souvent (encore ?) défensive.

1. Les limites d'espace imposées à ce texte interdisent les détails et références bibliographiques. Deux versions plus élaborées sont disponibles. Le masculin est employé ici comme générique, sans aucune discrimination et uniquement dans le but d'alléger le texte.

Schématiquement, on peut dire que les travailleurs sociaux, pour parler de leurs activités, disposent de deux registres : l'un centré sur la pratique, l'autre sur le travail.

Parler de **pratique**, c'est saisir les activités comme exercice autonome de l'acte professionnel par un sujet disposant librement du choix des clientèles, du type de relations à développer avec elles, du rythme et du volume des opérations, de ses moyens, de ses objectifs et de son art dans l'action, de son indépendance dans les jugements, de poser des choix éthiques « en conscience ».

Parler de **travail**, c'est évoquer l'effort, l'engagement et l'initiative du sujet bien sûr, mais aussi la nécessité et surtout les diverses contraintes données et reçues comme incontournables. C'est faire le tour des conditions de la pratique, comme on dit souvent. Conditions administratives, techniques, réglementaires dites externes aux actes professionnels et qu'on évalue comme positives si elles en facilitent la réalisation ou négatives si elles l'entravent. L'OT regroupe ces conditions externes qu'on évoque pour assurer la défense de sa profession.

Cette bipartition pratique / conditions de pratique (ou OT) prédispose à interpréter les divers systèmes de contraintes plus comme des obstacles que comme des ressources à un exercice professionnel autonome et satisfaisant. On aboutit à un raisonnement implicite fort qu'on peut résumer ainsi. Œuvrant majoritairement dans des établissements publics et dans le cadre de politiques publiques centralisées, nous dépendons de l'État. Comme salariés, nous dépendons de nos employeurs. Ces dépendances briment notre autonomie professionnelle. Conséquence : nous devenons – voire nous sommes – des exécutants. Finie, la pratique professionnelle. Nous rejoignons, lentement mais sûrement, le vaste monde des employés et des travailleurs postés.

Les trois dimensions précédentes se lisent respectivement alors comme déqualification des emplois, taylorisation du travail et technocratisation des orientations du travail social. La description de ces processus est devenue monnaie courante depuis longtemps dans nos milieux. L'important, aujourd'hui, n'est pas d'en poursuivre l'étude, mais de remettre en question sa trop grande évidence.

Il ne s'agit pas de mettre en doute l'existence de tels processus sociaux qui désignent des évolutions globales, des tendances lourdes dans nos sociétés gouvernées par un capitalisme d'État. Mais on peut douter de leurs portées « absolues » et automatiques sur les pratiques professionnelles. Il n'est pas évident d'abord que l'histoire des professions comme la nôtre soit analogue à celle du travail industrialisé. Il n'est pas évident non plus qu'on puisse établir des relations directes de cause à effet entre ces trois dimensions en disant,

par exemple, que la précarité d'emploi entraîne une plus grande conformité dans le travail, ou encore que la technocratisation des services conduit nécessairement les agents à des opérations d'exécution.

Rien que pour ces deux raisons, il y aurait lieu aujourd'hui, pour mieux comprendre les pratiques des professionnels, de faire un usage plus réservé et critique de notions directement importées de l'univers de la production industrielle. « Et si le travail exercé sur l'humain faisait une différence... » titraient récemment Maheu et Bien-Aimé (1996). Mais pour le praticien, préoccupé à juste titre par l'accomplissement de ses actes professionnels, ces distinctions entre dimensions sont secondaires, car les effets, semble-t-il, convergent : un encerclement de ses activités et une pratique vécue tendancieusement comme dépossession individuelle de ses compétences, blocage de sa formation et de son développement, et effritement de son identité.

Les praticiens développent, bien sûr, des parades capables d'alléger le poids du social organisationnel et institutionnel. Des expériences témoignent de la possibilité de construire des espaces d'autonomie et d'y développer des pratiques nouvelles et satisfaisantes. Elles attestent, mieux que tout discours, du caractère réel, mais relatif, des phénomènes de déqualification, de taylorisation et de technocratisation. Néanmoins, ces actions restent fragiles et laborieuses. Je pense qu'elles pourraient être facilitées par une prise en compte plus juste du travail concret, du travail « au quotidien ». Le point suivant propose une démarche d'analyse de ce travail.

UNE ANALYSE DU TRAVAIL

Une des limites dans l'utilisation de l'OT telle qu'elle a été conçue précédemment est de poser le regard sur les pratiques de très loin ou de très haut. C'est un point de vue macro qui a la qualité d'indiquer des tendances, de mettre au jour des problématiques et d'en resituer les enjeux essentiels. Mais il ne peut décrire ce qui se passe dans telle action ; il ne peut définir les compétences à mobiliser pour réussir une activité donnée ; il ne permet pas de juger de la réussite ou de l'échec de telle intervention, ni d'un ensemble d'interventions particulières. Le point de vue macro nous aide à prendre position, sociopolitiquement. Mais seul un point de vue micro permet d'entrer en action, de s'y mouvoir quotidiennement et d'y rester en toutes occasions.

Le regard distant, nécessaire à la compréhension des spécificités professionnelles, ne procure cependant que des consignes d'action idéales, génériques et abstraites : il n'est pas pratique. Le regard proche permet, à l'inverse, de saisir chaque activité professionnelle comme l'occasion (et l'obligation) d'observer, de raisonner, de décider et d'agir en interactions avec des collègues

et des hiérarchies ; dans des situations où les techniques, les procédures et les conditions sont à la fois choisies et données et où les objectifs, partiellement prédéterminés, sont cependant toujours flous.

La notion centrale est celle de situation, notion charnière entre les pratiques définies comme manières de faire et de dire stables et normées, particulières à chaque groupe professionnel et le travail comme activité située (c'est-à-dire la conduite socialisée, volontaire et réfléchie d'un ensemble d'opérations à travers le dédale d'opportunités et de contraintes diverses selon une intention dominante ou en vue d'un résultat convenu et observable). L'AT est une démarche intellectuelle visant à rendre explicite une représentation fidèle de ces opérations (avec leurs enchaînements et structurations), de leurs multiples conditions de possibilité ainsi que de leurs divers effets réels et probables. Méthodologiquement, il s'agit d'une certaine manière d'observer les comportements, de recueillir ce que disent les praticiens dans leur travail et de leur travail et de leur voir interagir avec les usagers, leurs collègues, les cadres, etc. Les données sont analysées et interprétées selon des cadres théoriques particuliers².

De telles études exigent la présence soutenue, régulière et quotidienne des chercheurs dans les lieux mêmes de l'action. Elles nécessitent donc de multiples précautions et ententes. Elles sont laborieuses et coûteuses. On comprendra qu'elles soient peu nombreuses en travail social au Québec (comme ailleurs, toute proportion gardée) et qu'elles restent partielles et modestes. Néanmoins, pour l'illustration, j'en signalerai deux qui peuvent donner une idée des intérêts de ce type d'analyse.

Muni d'un cadre théorique interactionniste et d'une méthode d'inspiration ethnographique, Huot (1991) a analysé les pratiques communicationnelles d'une équipe d'évaluation-orientation de la DPJ. Une observation participante des activités quotidiennes des membres lui a permis d'accumuler des notes qui, regroupées, ont donné lieu à la construction d'une centaine d'épisodes, analysés à l'aide d'une grille construite à cette fin. Les interactions entre les intervenants, supérieurs, partenaires et clients sont décrites avec nuances. Les intervenants sont ensuite caractérisés par leurs représentations de la réalité ainsi que par les différentes légitimations appuyant leurs actions.

Huot synthétise ces analyses autour d'une caractérisation de la culture organisationnelle propre à l'équipe : la conformité à respecter un processus

2. La définition du travail avancée ici se situe dans le cadre d'une théorie de l'action et non dans celui des théories de la production et des fonctions sociales. Pour une introduction à la première perspective, voir COTTEREAU (1994) et surtout l'originale et très éclairante synthèse de DEJOURS (1995). Les principaux cadres théoriques et méthodologiques se regroupent autour de l'ethnométhodologie, de l'anthropologie cognitive anglo-saxonne et de l'ergonomie dite « de langue française ».

de traitement de dossiers prédéterminé, le peu de cas fait à l'aide qui pourrait être apportée à la clientèle, la focalisation des intervenants sur la dimension comportementale de la vie des clients, l'hégémonie du discours de protection et le repli du milieu sur lui-même. La recherche dégage ainsi certains traits prégnants d'un moment charnière – l'évaluation-orientation – d'une pratique sociale aujourd'hui bien institutionnalisée : la protection juridico-sociale des jeunes.

L'intérêt d'une telle recherche est double. D'une part, chaque protagoniste engagé dans l'orientation-évaluation peut, s'il le désire bien sûr, réévaluer son implication et tenter d'aménager ou d'infléchir ses activités, avec d'autres, selon des directions différentes. D'autre part, une telle connaissance du fonctionnement concret de ce moment particulier pourrait être utile à l'évaluation et à la redéfinition de ce qu'est et pourrait être « l'intervention en protection ».

Analysant les tâches prescrites par la *Loi sur le curateur public*, Nélisse et Uribé (1992) ont pu cerner quelques particularités de l'évaluation psychosociale requise. Cette dernière se comprend mieux dès qu'elle est située par rapport à l'évaluation médicale et aux actes administratifs et juridiques qui accompagnent le tout. Les auteurs ont montré à quel point une tâche aussi ingrate ou banale, en apparence, que de « remplir un formulaire » était, dans ce nouveau cadre législatif, une manière de rendre justice à une personne dans un moment critique de sa vie. Une finalité ou un sens objectif au travail étant ainsi révélé, l'intervenant peut ensuite s'y engager un peu plus « en connaissance de cause ».

De telles recherches peuvent servir d'autres intérêts. Ainsi, on peut s'intéresser aux facilités et aux difficultés, aux plaisirs et aux souffrances que connaît tout praticien dans son investissement psychique des tâches prescrites. La complexité des activités qui y sont poursuivies, la variété des compétences mobilisées, les attentes de la clientèle et les impératifs gestionnaires et autres pourraient être utilisées pour une juste estimation de la charge de travail. Dans la même veine, des observations fines et rigoureuses des séquences d'activités les plus significatives, la prise en compte des incertitudes quant aux résultats, de l'écart entre ces derniers et l'idéal tout-puissant des missions, les injonctions souvent contradictoires des partenaires, etc., permettraient de mieux connaître la part jouée par les contraintes objectives du travail dans l'épuisement professionnel.

L'AT pourrait aussi faciliter la compréhension des modes d'appropriation des nouvelles techniques, des règles de travail, du pouvoir discrétionnaire. L'explicitation des modalités de distribution et de coordination du travail entre divers professionnels devrait donner lieu à des améliorations dans le fonctionnement des équipes multidisciplinaires.

Jamais de « simples » exécutants ni de « purs » professionnels, ne travaillant plus « tout seuls », inscrivant leurs actes dans des fonctionnements collectifs institués, les praticiens d'aujourd'hui découvrent des situations de travail inédites qu'il faut pouvoir analyser correctement. Une analyse est correcte lorsqu'elle permet aux acteurs impliqués d'agir sur la situation en cause. C'est une des conditions sine qua non au travail même. Car dans ces situations nouvelles, on ne peut pratiquement plus agir seulement en fonction de ce qu'on doit faire (l'acte professionnel idéal) ni de ce qu'on veut faire (autonomie individuelle de « son » travail). On se doit de construire ses activités concrètes en fonction de dispositifs matériels et de cadres normatifs multiples, ambigus et même parfois contradictoires. Il faut, à chaque fois, aménager sa situation de travail. Son analyse en est une des conditions premières.

Travailler, c'est aussi penser le travail. Cela vaut également pour les praticiens et les cadres. Ceux-ci, en effet, sont aujourd'hui invités à moins valoriser la conformité des opérations aux diverses dispositions réglementaires et à s'engager dans l'élaboration de modalités de travail originales. Les négociations collectives récentes le confirment : le droit de gérance, perçu encore hier comme non négociable, est mis en jeu en contrepartie d'une implication ferme des syndicats dans des réorganisations du travail.

Toute velléité de réinclusion des praticiens dans la gestion du travail remet en question le travail d'encadrement. Les cadres ne sachant plus toujours ce qu'ils doivent faire se demandent alors ce qu'ils font réellement. L'AT peut être un support et un heureux complément à la redéfinition de leur fonction.

POUR LA CONCEPTION DES PRATIQUES

Une analyse du travail, en soi, n'a pas l'ambition de dire ce que doivent être les pratiques sociales d'aujourd'hui ou de demain. Elle n'est d'aucune utilité pour définir le souhaitable et le désirable, pas plus que pour en légitimer le bien-fondé. Seules les analyses sociopolitiques et les réflexions éthiques permettent de fonder des choix et de négocier des compromis.

L'AT est plus modeste : elle prend une mesure plus exacte de ce qui est accompli, des processus mis en œuvre et de la portée effective des résultats. Elle permet ultérieurement une maîtrise plus sûre des activités à engager dans un type de situation donnée. Par comparaison et extrapolation, elle pourra faciliter le transfert et le réaménagement de ces activités dans d'autres types de situation, voire l'exploration de nouvelles activités dans des situations inédites. En ce sens, elle est une aide technique ou instrumentale à la (re)conception des pratiques. Mais une aide indispensable selon moi. Car sa

grande force est d'introduire dans l'action une bonne dose de réalisme. Un réalisme qui permet d'arrimer le souhaitable au faisable, d'ancrer les intentions et les valeurs dans des dispositifs d'action qui « tiennent la route ». Un réalisme qui rend possible l'engagement dans le travail avec d'autres sur des bases solides et de se référer à ces dernières pour mieux coordonner et décider dans les moments de turbulence. D'un point de vue plus personnel et identitaire, ce réalisme permet souvent de saisir l'importance et la valeur de ce qu'on fait dans des actes devenus anodins et dépréciés. À l'inverse, grâce à lui, on peut s'apercevoir plus vite des limites, voire de l'inanité, d'actions tenues trop souvent pour évidentes ou essentielles.

L'AT n'est pas absolument neuve. C'est ce que fait déjà le professionnel lorsqu'il répond à des questions du genre « pourquoi faites-vous ceci ou cela ? » et qu'il s'inquiète du déroulement et de la portée de ses gestes. Ce qui est proposé ici continue cette « réflexion-dans-l'action » (Lhotellier et St-Arnaud, 1994) selon une démarche plus formelle et méthodique, scientifique, pourrait-on dire. Une démarche plus coûteuse, et publique de surcroît. Dans ce sens, l'AT n'est pas affaire individuelle, mais collective. Elle fait partie – ou pas – des modalités de gestion des pratiques et des services. Ses usages et son développement dépendront donc des politiques et stratégies gestionnaires en vigueur, lesquels sont évidemment objets de multiples tensions et compromis politiques.

Ce texte étant un plaidoyer en faveur de l'AT, mon argument final sera lui aussi politique. Comme beaucoup d'entre vous, je préfère qu'on aménage le travail plutôt que de changer, vainement bien souvent, la mentalité des employés. L'organisation du travail et son analyse me semblent plus estimables que « le développement des ressources humaines », « les programmes d'aide aux employés en voie d'épuisement professionnel » ou encore la « mobilisation vers l'excellence ». Et je crois encore plus préférable de s'attacher à reconstruire patiemment de nouvelles situations de travail, plutôt que de poursuivre dans cette voie caractérisée par la valse-hésitation et d'incessants changements d'employés.

Bibliographie

- BÉLANGER, Paul R. et Benoît LÉVESQUE (1990). « Le système de santé et de services sociaux au Québec : crise des relations de travail et du mode de consommation », *Sociologie du travail*, 2/92, 231-244.
- COTTEREAU, Alain (1994). « Théorie de l'action et notion de travail », *Sociologie du travail*, Hs/94, 73-90.
- DEJOURS, Christian (1995). *Le facteur humain*, Paris, PUF.

- HUOT, François (1991). *Culture d'organisation, pratiques communicationnelles et intervention : l'exemple de la protection de la jeunesse*, Mémoire de maîtrise, Montréal, UQAM.
- LHOTELLIER, Alexandre et Yves ST-ARNAUD (1994). « Pour une démarche praxéologique », *Nouvelles pratiques sociales*, vol. 7, n° 2, 93-109
- MAHEU, Louis et Paul-Antoine BIEN-AIMÉ (1996). « Et si le travail exercé sur l'humain faisait une différence... », *Sociologie et sociétés*, vol. XXVIII, n° 1, 189-199.
- MONTMOLLIN, Maurice de (1984). *L'intelligence de la tâche. Élément d'ergonomie cognitive*, Berne, Peter Lang.
- NÉLISSE, Claude et Isabel URIBÉ (1992). « Analyse des évaluations médicales et psychosociales requises par la nouvelle *Loi sur le Curateur public* », *Santé mentale au Québec*, vol. XVII, n° 2, 265-284.