

Introduction générale

Problématiser l'écart : agir, langage et vitalité du travail

L'analyse du travail contemporain se heurte à une difficulté persistante et largement documentée : l'écart entre ce qui est prescrit, ce qui est représenté et ce qui est effectivement fait dans les situations concrètes. Cet écart est souvent traité comme un problème à résoudre. Les prescriptions seraient insuffisamment précises, les dispositifs de pilotage inadéquats, les acteurs insuffisamment alignés sur les objectifs définis. Dans cette perspective, l'amélioration du travail passe par un raffinement des normes, une intensification des outils de représentation ou un renforcement des mécanismes de contrôle.

Or, cette manière de poser le problème repose sur une hypothèse rarement interrogée : celle selon laquelle le travail pourrait, en droit, être entièrement anticipé, représenté et gouverné à partir de dispositifs formalisés. L'écart apparaît alors comme un défaut du système, un résidu indésirable à réduire. Le présent article s'inscrit dans un déplacement radical de cette perspective. Il propose de considérer que cet écart n'est pas une anomalie, mais une structure constitutive de toute activité humaine organisée.

Le travail ne se donne jamais comme un objet unifié, homogène et intégralement saisissable à partir d'un seul point de vue. Il se déploie simultanément dans plusieurs régimes d'intelligibilité hétérogènes, irréductibles les uns aux autres. Les normes et prescriptions organisent l'action collective sans pouvoir anticiper la singularité des situations. Les dispositifs de représentation rendent l'activité visible, comparable et gouvernable, au prix de sélections et de transformations. L'activité réelle, enfin, se déploie dans des situations concrètes, sous contraintes, au travers d'ajustements continus, d'arbitrages et d'engagements qui excèdent toujours ce qui peut être dit ou prévu à l'avance.

Le concept d'agir3P proposé dans cet article vise précisément à formaliser cette stratification du travail, en distinguant trois niveaux simultanés : le travail prescrit, le travail représenté et le travail réel. L'enjeu n'est pas de hiérarchiser ces niveaux ni de les opposer, mais de rendre intelligibles les écarts structurels qui les séparent, ainsi que les effets pratiques, symboliques et subjectifs de ces écarts.

Toutefois, l'ambition de cet article ne se limite pas à une clarification conceptuelle. Il défend une thèse plus exigeante : la manière dont ces écarts sont vécus, interprétés et nommés par les acteurs constitue un enjeu central de la vitalité de l'agir. Lorsque les mots disponibles pour dire le travail demeurent ajustés à ce que les personnes font effectivement et à ce qui dépend réellement d'elles dans l'action, l'écart entre niveaux reste soutenable. Il constitue alors un espace de jeu, d'interprétation et d'inventivité. À l'inverse, lorsque les régimes de langage imposent durablement des récits, des catégories ou des finalités qui excèdent ce que les acteurs peuvent effectivement habiter dans leur agir, l'écart devient source d'usure, de désengagement ou de souffrance.

Pour rendre sensible cette problématique avant de la formaliser conceptuellement, l'article s'ouvre sur une parabole inversée du tailleur de pierre. Loin de constituer une illustration anecdotique, ce récit joue un rôle heuristique central. Il permet de saisir, dans une forme condensée, la relation entre agir, langage et vitalité du travail, qui sera ensuite déployée de manière théorique et méthodologique.

1. La parabole du tailleur de pierre (version inversée)

Un jour, un visiteur s'arrêta sur un chantier et observa un tailleur de pierre à l'œuvre.

L'homme travaillait penché sur son bloc, attentif à la résistance de la matière, au grain de la pierre, au tranchant de son outil. Son geste était précis, mesuré, répété.

Le visiteur lui demanda :

– Que fais-tu ?

Le tailleur leva les yeux et répondit simplement :

– Je taille cette pierre. Je m'assure qu'elle ait la bonne forme, la bonne surface, et qu'elle s'ajuste à celles qui l'entourent. C'est cela qui dépend de moi.

Un peu plus loin, le visiteur croisa un second tailleur. Celui-ci travaillait plus rapidement, tout en jetant des regards vers les plans affichés sur un panneau. À la même question, il répondit :

– Je participe à la construction d'un mur. Je respecte les mesures, les délais, les consignes. Mon travail doit s'inscrire dans l'ensemble.

Enfin, le visiteur rencontra un troisième tailleur. Son geste était mécanique, presque absent. Il parlait sans interrompre son mouvement :

– Je construis une cathédrale. C'est un grand projet. C'est ce qui donne du sens à tout ce que nous faisons ici.

Intrigué, le visiteur resta un moment et observa.

Il constata que le premier tailleur ajustait sans cesse son geste aux aspérités de la pierre, corrigeait, reprenait, s'arrêtait lorsque cela était nécessaire. Son travail avançait lentement, mais chaque pierre trouvait sa place.

Le second respectait fidèlement les plans et les indications. Lorsqu'un problème surgissait, il attendait une instruction. Il faisait ce qui lui était demandé, ni plus, ni moins.

Le troisième, lui, parlait souvent de la cathédrale. Pourtant, son geste demeurait rigide. Lorsque la pierre se fendait ou résistait, il se crispait. Il n'avait que peu de prise sur ce qui se passait réellement sous ses mains. L'écart entre ce qu'il disait faire et ce qu'il pouvait effectivement faire ne cessait de croître.

Avec le temps, le visiteur comprit que la vitalité du travail ne se jouait pas dans la hauteur du projet évoqué, mais dans la correspondance entre le geste accompli, ce qui dépendait réellement de celui qui agissait, et les mots qu'il utilisait pour dire son travail.

Celui qui savait qu'il taillait une pierre, et qui pouvait répondre de la qualité de ce geste, était plus vivant dans son agir que celui à qui l'on demandait de porter une cathédrale qu'il ne pouvait ni voir, ni ajuster, ni habiter.

Ainsi, le sens du travail ne venait pas d'un récit plus grand que soi, mais de la possibilité, pour chacun, d'habiter son action dans ses limites réelles, là où quelque chose dépend effectivement de lui.

1.1. Correspondance vécue, prise sur l'action et vitalité de l'agir

Cette parabole ne propose pas une opposition simpliste entre le geste local et le projet collectif, ni une critique naïve des finalités organisationnelles. Elle met en évidence un phénomène plus subtil et plus décisif : la relation entre ce que la personne fait effectivement, ce qui dépend réellement d'elle dans la situation, et les mots qu'elle mobilise pour dire son travail.

Le premier tailleur ne se définit pas par l'étroitesse de sa vision, mais par la justesse de son langage. Dire « je taille cette pierre » n'est pas un repli sur le détail ; c'est une manière de nommer avec précision ce sur quoi il a prise. Son langage est ajusté à son agir. Il peut répondre de la qualité de son geste parce que ce geste relève effectivement de sa responsabilité et de son discernement en situation.

Le second tailleur se situe dans un régime intermédiaire. Il se réfère à un ensemble plus large – le mur – et son agir est largement cadré par des prescriptions et des plans. Tant que la situation reste conforme à ce qui est prévu, son langage demeure opérant. Mais dès qu'un imprévu surgit, sa capacité d'agir se suspend dans l'attente d'une instruction. L'écart entre ce qu'il fait et ce qui est prescrit devient alors visible.

Le troisième tailleur, enfin, mobilise un récit qui excède structurellement ce qu'il peut effectivement ajuster dans son action. Dire « je construis une cathédrale » ne lui donne pas davantage de prise sur la pierre qu'il taille. Au contraire, ce récit installe un écart durable entre le langage et l'agir. La rigidification du geste, la crispation face à la résistance de la matière, signalent une perte de correspondance vécue entre ce qui est dit et ce qui est fait.

La parabole permet ainsi de formuler une hypothèse centrale : la vitalité de l'agir ne dépend pas principalement de la grandeur symbolique du projet invoqué, mais de la possibilité pour la personne de reconnaître son action dans les mots qui la disent. Lorsque le langage demeure ajusté à ce qui dépend réellement de l'acteur dans l'action, l'écart entre agir et dire reste soutenable. Lorsqu'il s'en détache durablement, l'agir se vide, même si les discours de sens se multiplient.

Cette hypothèse constitue le fil conducteur de l'article. Elle appelle une formalisation conceptuelle permettant de penser, au-delà du récit, la structure de ces écarts et leurs effets. C'est ce que propose le cadre de l'agir3P, développé dans la section suivante.

2. L'agir3P : une stratification simultanée du travail

La parabole du tailleur de pierre a permis de rendre sensible une hypothèse centrale : la vitalité de l'agir se joue dans la correspondance vécue entre l'action effectivement réalisée, ce qui dépend réellement de l'acteur dans la situation, et les mots mobilisés pour dire le travail. Pour dépasser le registre narratif et accéder à une intelligibilité conceptuelle de cette hypothèse, il est nécessaire de disposer d'un cadre permettant de penser structurellement les écarts à l'œuvre dans toute activité de travail.

Le concept d'agir3P répond à cette exigence. Il repose sur l'idée que le travail ne constitue pas une réalité homogène, mais une stratification de niveaux irréductibles, qui coexistent dans toute situation de travail. Ces niveaux ne décrivent pas des moments successifs de l'action – un avant, un pendant et un après – mais des régimes simultanés d'intelligibilité de l'agir.

L'agir3P distingue ainsi trois niveaux : le travail prescrit, le travail représenté et le travail réel. Chacun de ces niveaux possède sa cohérence propre, ses fonctions spécifiques et ses régimes de langage. Aucun ne peut être supprimé sans que le travail organisé ne devienne impossible. Mais aucun ne peut non plus prétendre à une description exhaustive de l'activité.

Penser le travail à partir de cette stratification implique un déplacement théorique important. Il ne s'agit plus de rechercher une meilleure adéquation entre le prescrit et le réel, comme si l'un devait idéalement recouvrir l'autre. Il s'agit au contraire de comprendre comment l'action se déploie dans l'écart, à travers des opérations de traduction, d'interprétation et d'ajustement, et comment ces écarts sont vécus et nommés par les acteurs.

2.1. Hypothèse fondatrice et déplacement conceptuel

L'hypothèse fondatrice de l'agir3P peut être formulée de la manière suivante : toute action de travail est traversée par plusieurs régimes d'intelligibilité hétérogènes, qui ne se superposent jamais complètement. Ces régimes sont simultanés, irréductibles et interdépendants.

Cette hypothèse s'oppose à deux conceptions dominantes du travail. La première est une conception exécutiviste, selon laquelle le travail consisterait à appliquer correctement des prescriptions préalablement définies. Dans cette perspective, l'écart entre prescrit et réel est interprété comme une déviation, un défaut de conformité ou une erreur à corriger. La seconde est une conception purement subjectiviste, qui tend à rabattre le travail sur l'expérience vécue individuelle, au risque de dissoudre les contraintes organisationnelles et normatives qui structurent l'action.

L'agir3P refuse ces deux réductions. Il affirme simultanément la nécessité des cadres normatifs, la centralité des dispositifs de représentation et l'irréductibilité

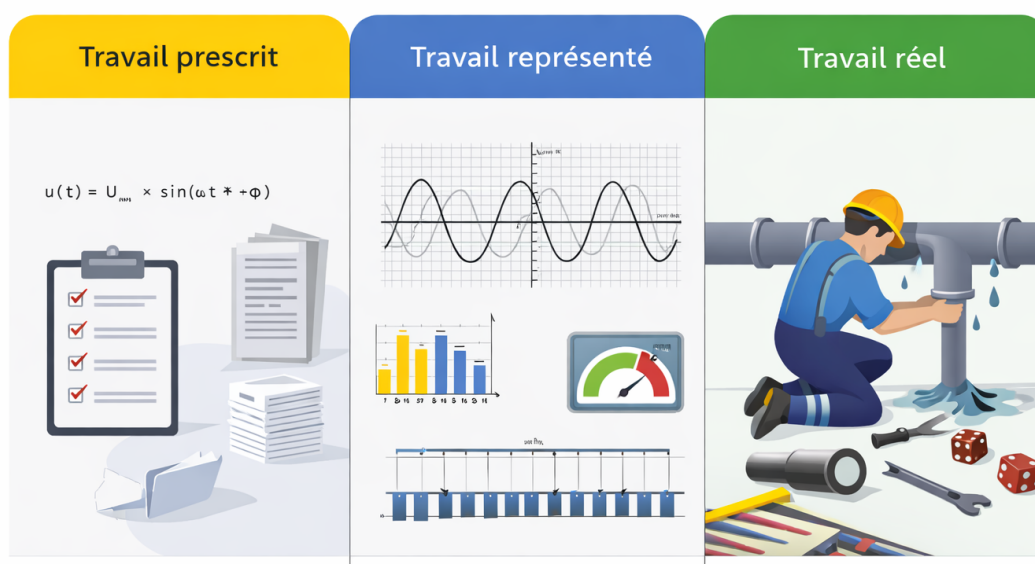
de l'activité réelle. Le travail ne se laisse pas saisir à partir d'un seul point de vue, parce qu'il est toujours pris dans une tension entre ces niveaux.

Ce déplacement conceptuel a une conséquence majeure : les écarts entre niveaux ne sont plus pensés comme des anomalies à éliminer, mais comme des conditions de possibilité de l'agir. Sans prescription, l'action collective se dissout. Sans représentation, l'activité devient invisible et ingouvernable. Sans travail réel, enfin, il n'y a tout simplement pas d'action.

L'enjeu n'est donc pas de réduire les écarts, mais de les rendre intelligibles et habitables.

2.2. La Figure 1 comme dispositif conceptuel

Les trois niveaux de l'agir3P



La Figure 1 occupe une place centrale dans le cadre de l'agir3P. Elle ne constitue pas une illustration au sens faible, destinée à rendre le propos plus accessible. Elle fonctionne comme un dispositif conceptuel, permettant de rendre visibles les régimes d'intelligibilité de l'action et les relations qui les unissent.

Figure 1 - Les trois niveaux de l'agir3P : stratification et traductions

La figure distingue trois niveaux :

1. Le travail prescrit, situé du côté des normes, des règles, des procédures, des objectifs et des référentiels.

2. Le travail représenté, situé dans un espace intermédiaire, comprenant à la fois des dispositifs externes de représentation et des représentations internes produites par les acteurs.
3. Le travail réel, situé du côté de l'activité effective, telle qu'elle se déploie dans des situations concrètes.

Les relations entre ces niveaux ne sont pas des relations de simple transmission. Elles sont des relations de traduction. Traduire, ici, signifie transformer : sélectionner certains éléments, en exclure d'autres, réorganiser le sens en fonction de finalités spécifiques.

La figure permet ainsi de rendre visible un point souvent occulté : il n'existe pas de passage direct du travail prescrit au travail réel. Ce passage est toujours médiatisé par des dispositifs de représentation et par des opérations cognitives et langagières internes aux acteurs.

3. Le travail prescrit : un régime normatif et abstrait de l'action

Le travail prescrit renvoie à l'ensemble des énoncés qui définissent ce que l'action devrait être. Il se compose de règles, de procédures, d'objectifs, de normes, de référentiels de compétences, de modèles de bonnes pratiques et d'instructions formalisées. Ce régime possède une fonction essentielle : rendre possible l'organisation collective du travail.

Le travail prescrit vise la généralité. Il est conçu pour s'appliquer à une pluralité de situations, d'acteurs et de contextes. À ce titre, il opère nécessairement une abstraction. Il anticipe l'action sans pouvoir en connaître les conditions concrètes de réalisation. Il définit des attendus, des seuils de conformité et des critères de légitimité, mais demeure silencieux sur les manières effectives de faire.

On peut dire que le travail prescrit fonctionne comme une grammaire normative de l'agir. À l'instar d'une grammaire linguistique, il ne produit pas directement des énoncés, mais définit ce qui est considéré comme correct, acceptable ou déviant. Il ne décrit pas l'activité réelle ; il en fixe les conditions de reconnaissance institutionnelle.

Cette dimension normative est indispensable. Sans elle, il n'y aurait ni coordination, ni responsabilité partagée, ni possibilité d'évaluation collective. Toutefois, elle devient problématique lorsque le travail prescrit est traité comme une description exhaustive du travail réel. Dans ce cas, l'écart entre ce qui est demandé et ce qui est faisable en situation tend à être interprété comme une faute individuelle ou une résistance au changement.

Le travail prescrit ne peut jamais épuiser l'activité. Il ignore nécessairement les singularités de situation, les aléas, les résistances matérielles et les arbitrages locaux. L'agir3P ne critique donc pas l'existence du prescrit, mais son absolutisation.

4. Le travail représenté : un régime de traduction, de visibilité et de médiation

Entre le travail prescrit et le travail réel s'interpose un niveau décisif : le travail représenté. Ce niveau est souvent sous-théorisé, alors même qu'il joue un rôle central dans les organisations contemporaines. Le travail représenté ne se réduit ni à une simple déclinaison du prescrit, ni à un reflet fidèle du réel. Il constitue un régime d'intelligibilité à part entière.

Le travail représenté regroupe l'ensemble des opérations par lesquelles l'activité devient visible, mesurable, communicable et gouvernable. Il est le lieu où l'action est traduite en signes, en catégories et en indicateurs.

4.1. Les formes externes du travail représenté

Dans sa dimension la plus visible, le travail représenté externe comprend les dispositifs de pilotage et de suivi de l'activité : tableaux de bord, indicateurs de performance, graphiques, schémas de processus, outils de reporting, chronogrammes.

Ces dispositifs opèrent une traduction de l'activité réelle. Ils sélectionnent certains aspects de l'action, en excluent d'autres, et les réorganisent selon des logiques de comparaison, de contrôle ou d'optimisation. Ce processus de sélection n'est pas neutre. Il est orienté par des finalités organisationnelles, gestionnaires ou politiques.

Le travail représenté externe produit ainsi une visibilité orientée du travail. Il rend certaines dimensions visibles et d'autres invisibles. Il contribue à définir ce qui compte comme travail légitime et ce qui reste hors champ. En ce sens, il constitue un régime de médiation, mais aussi un régime de pouvoir symbolique.

4.2. Les représentations internes : un travail cognitif et langagier constitutif

Réduire le travail représenté à ces seuls dispositifs externes serait toutefois insuffisant. Une part essentielle du travail représenté se déploie au niveau de la personne agissante elle-même, sous la forme de représentations internes.

Avant, pendant et parfois après l'action, les acteurs produisent des représentations qui leur permettent de comprendre la situation, de reformuler ce qui est attendu, d'anticiper des enchaînements de gestes et d'évaluer ce qui est faisable ici et maintenant. Ces représentations peuvent prendre la forme d'images mentales, de mises en mots silencieuses, de scénarios d'action ou de jugements pratiques implicites.

Ce travail cognitif et langagier n'a pas pour fonction première de rendre l'activité visible pour autrui. Il vise à rendre l'action praticable pour soi. Il est souvent invisible, rarement reconnu, mais absolument central dans le déroulement de l'agir.

4.3. Représenter pour agir, non pour être fidèle

Le travail représenté, qu'il soit externe ou interne, n'a pas pour finalité première la fidélité descriptive. Il est orienté vers l'action. Il est sélectif, situé, provisoire et continuellement réajusté.

Les dispositifs externes ne remplacent jamais les représentations internes : ils doivent toujours être interprétés, contextualisés, parfois contournés. Inversement, les représentations internes s'appuient souvent sur des cadres externes, sans jamais s'y réduire.

Le travail représenté apparaît ainsi comme un espace intermédiaire élargi, où se jouent les conditions pratiques de possibilité de l'agir. C'est dans cet espace que se construisent les correspondances – ou les désajustements – entre prescriptions et activité réelle.

5. Le travail réel : excès structurel, responsabilité et correspondance vécue

Le travail réel désigne l'activité telle qu'elle se déploie effectivement dans des situations concrètes. Il inclut les gestes accomplis, les ajustements continus, les arbitrages sous contraintes, les imprévus, les résistances matérielles, l'engagement corporel et affectif, ainsi que l'attention soutenue à ce qui advient dans l'action. Il s'inscrit toujours dans le présent de la situation et ne peut être dissocié ni du corps engagé, ni de l'expérience accumulée, ni du jugement pratique mobilisé par l'acteur.

Dans le cadre de l'agir3P, le travail réel occupe une place particulière. Il constitue à la fois le socle sur lequel reposent les deux autres niveaux et le point à partir duquel leurs limites deviennent visibles. Le travail réel n'est pas un simple résidu laissé par l'insuffisance des prescriptions ou des représentations ; il est une dimension constitutive de toute action humaine organisée.

5.1. Le travail réel comme excès structurel

Une propriété centrale du travail réel réside dans son excès structurel. Cet excès signifie que l'activité réelle déborde toujours ce qui peut être prescrit à l'avance et ce qui peut être représenté de manière stabilisée. Aucune procédure, aucun modèle, aucun indicateur ne peut anticiper l'ensemble des conditions concrètes dans lesquelles une action se déploiera.

Cet excès n'est ni accidentel ni pathologique. Il ne relève pas d'une défaillance des dispositifs organisationnels ni d'un manque de compétence des acteurs. Il est constitutif de l'agir, dès lors que celui-ci s'inscrit dans des situations singulières, ouvertes, partiellement imprévisibles.

Le travail réel résiste aux tentatives de formalisation exhaustive. Il engage des dimensions tacites, incorporées et relationnelles qui échappent aux langages formels. Les gestes s'ajustent à la matière, aux outils, aux autres acteurs, aux temporalités effectives. Les arbitrages se font sous contraintes multiples, souvent contradictoires, qui ne peuvent être hiérarchisées à l'avance.

Reconnaître cet excès structurel implique un renversement de perspective. Il ne s'agit plus de considérer le réel comme ce qui manque à la norme, mais de considérer la norme comme ce qui ne peut jamais épuiser le réel.

5.2. Le travail réel comme lieu de responsabilité et de discernement

Toutefois, réduire le travail réel à ce seul excès conduirait à une lecture incomplète, voire trompeuse. Le travail réel ne se définit pas uniquement par ce qui échappe aux cadres. Il se définit également par ce qui dépend réellement de la personne dans la situation.

Dans toute situation de travail, il existe une part irréductible de responsabilité pratique qui ne peut être ni prescrite à l'avance ni déléguée aux dispositifs de représentation. Cette responsabilité ne renvoie pas à une autonomie abstraite ou à une injonction à l'initiative. Elle renvoie à la nécessité, pour l'acteur, de juger en situation : juger de ce qui est faisable, acceptable, risqué, prioritaire, ou au contraire à suspendre.

Le travail réel engage ainsi une capacité de discernement située. Cette capacité n'est pas un supplément subjectif ajouté à l'action ; elle en est une composante essentielle. Elle s'exerce dans les micro-décisions, les ajustements fins, les renoncements et les compromis qui permettent à l'activité de tenir malgré les contraintes.

C'est précisément cette part de responsabilité située qui confère au travail réel sa dimension éthique et existentielle. Elle explique également pourquoi le travail ne peut être entièrement externalisé dans des procédures ou des systèmes automatisés sans perte de sens et de vitalité.

5.3. Correspondance vécue et reconnaissance de l'agir

À partir de ces éléments, l'agir3P propose de déplacer la question centrale. L'enjeu n'est pas seulement de constater l'écart entre travail prescrit, travail représenté et travail réel. Il est de comprendre comment cet écart est vécu par les acteurs et comment il est nommé dans les régimes de langage disponibles.

La notion de correspondance vécue permet de saisir cet enjeu. Elle désigne l'ajustement – ou le désajustement – entre trois dimensions :

1. l'activité effectivement réalisée dans la situation,
2. ce qui dépend réellement de l'acteur dans cette activité,
3. les mots et catégories mobilisés pour dire, évaluer et reconnaître cette activité.

Lorsque ces dimensions demeurent ajustées, l'écart entre niveaux reste soutenable. L'acteur peut se reconnaître dans les mots qui disent son travail, même s'il sait que ces mots ne l'épuisent pas. L'écart devient alors un espace de jeu et d'interprétation, dans lequel l'agir conserve sa vitalité.

À l'inverse, lorsque les régimes de langage imposent durablement des récits, des catégories ou des finalités qui excèdent ce qui dépend réellement de l'acteur, la correspondance se défait. Le travail peut continuer à être accompli, mais il devient source d'usure. L'acteur ne peut plus répondre de son agir dans les termes qui lui sont imposés. Il y a alors une rupture entre l'expérience vécue et les formes de reconnaissance disponibles.

5.4. Désajustement langagier et usure de l'agir

Ce désajustement ne produit pas seulement de l'inefficacité organisationnelle. Il affecte directement la vitalité de l'agir. Lorsque la personne ne peut plus se

reconnaître dans les mots qui prétendent dire ce qu'elle fait, l'activité se vide de sa dimension vivante, même si elle reste formellement conforme.

L'usure du travail ne tient pas uniquement à l'intensité des contraintes ou à la charge objective de l'activité. Elle tient aussi à l'impossibilité de maintenir une continuité vécue entre agir et dire. Les mots deviennent alors étrangers à l'action. Ils cessent d'être des appuis pour l'agir et deviennent des exigences extérieures, voire des injonctions paradoxales.

Le travail réel apparaît ainsi comme le socle vivant de l'agir : à la fois ce qui excède les cadres et ce qui rend possible leur réajustement. Il ne constitue pas un résidu à corriger, mais un point d'appui critique à partir duquel peuvent être interrogées la pertinence des prescriptions, la justesse des représentations et les conditions d'une reconnaissance effective de l'activité.

Cette analyse conduit naturellement à une question suivante : comment les mots du travail participent-ils à ces processus de correspondance ou de désajustement ? Et comment les régimes de langage s'articulent-ils à des formes de pouvoir et de gouvernement du travail ? C'est ce que développe la section suivante.

6. Les écarts entre niveaux : zones critiques d'intelligibilité et de vitalité de l'agir

L'agir3P repose sur un déplacement du regard : les écarts entre travail prescrit, travail représenté et travail réel ne doivent pas être compris comme des anomalies à corriger ni comme des dysfonctionnements organisationnels. Ils constituent des zones critiques d'intelligibilité, au sens où c'est dans ces interstices que deviennent visibles les tensions constitutives de l'agir, mais aussi ses possibilités de transformation.

Ces écarts sont inévitables dès lors que les trois niveaux relèvent de régimes d'intelligibilité hétérogènes. Le travail prescrit anticipe l'action sans en connaître les conditions concrètes ; le travail représenté met l'activité en forme au prix de sélections et de traductions ; le travail réel se déploie dans des situations singulières, sous des contraintes toujours partiellement imprévisibles. L'écart n'est donc pas un accident du système : il en est une condition de fonctionnement.

Cependant, l'enjeu central de l'agir3P ne réside pas uniquement dans le constat de ces écarts, mais dans la manière dont ils sont vécus, interprétés et habités par les acteurs. Les écarts deviennent problématiques lorsque les régimes de langage – prescriptifs ou représentatifs – cessent de correspondre durablement à ce qui dépend réellement des personnes dans l'action. À l'inverse, ils peuvent demeurer soutenables, voire féconds, lorsque les acteurs peuvent reconnaître leur activité effective dans les mots, les catégories et les représentations qui la disent.

6.1. Trois thèses structurantes : non-confusion, traduction, excès

Trois thèses permettent de formaliser le statut des écarts dans le cadre agir3P.

Premièrement, les trois niveaux ne se confondent jamais. Aucun dispositif prescriptif ne peut se substituer à l'expérience réelle de l'action. Aucun dispositif de représentation ne peut épuiser la complexité d'une situation, ni rendre compte intégralement des opérations tacites et incorporées qui la rendent praticable. Cette non-confusion n'est pas un défaut de conception ; elle constitue une propriété structurale de l'activité.

Deuxièmement, le passage d'un niveau à l'autre est toujours une traduction. Traduire, c'est transformer. La prescription est traduite en dispositifs de représentation ; la représentation est interprétée et retraduite dans l'action ; l'action est ensuite retraduite en signes, récits, mesures ou traces. Chaque traduction implique une perte, une reconfiguration et une orientation. Il ne s'agit pas d'une transmission neutre, mais d'une opération qui sélectionne et hiérarchise ce qui compte.

Troisièmement, le travail réel est structurellement en excès. Cet excès n'est ni une déviance ni une erreur ; il est constitutif de l'agir. C'est parce que l'activité est toujours confrontée à des singularités de situation, à des résistances matérielles, à

des temporalités et à des interactions non anticipables, qu'elle déborde nécessairement les cadres formalisés. L'excès du réel n'est donc pas ce qui empêche l'organisation ; il est ce qui rend l'organisation vivante et ajustable.

Ces trois thèses conduisent à considérer l'écart comme un espace actif et non comme un vide : un espace traversé par des opérations d'interprétation, d'arbitrage et de jugement pratique.

6.2. Écart soutenable, écart destructeur : la question de l'habitabilité

Les écarts ne produisent pas mécaniquement de la souffrance ou de l'inefficacité. L'agir3P conduit au contraire à distinguer des régimes d'écart.

Un écart peut demeurer soutenable lorsque les acteurs disposent de marges d'interprétation légitimes, lorsque les dispositifs de représentation sont reconnus comme partiels et situés, et lorsque les prescriptions admettent implicitement leur propre incomplétude. Dans ce cas, l'écart constitue un espace de jeu, au sein duquel l'activité peut se réajuster aux variations de situation. La vitalité de l'agir dépend alors de la possibilité de faire circuler des descriptions ajustées entre niveaux : rendre dicibles les ajustements, reconnaître les arbitrages, discuter les contraintes.

À l'inverse, l'écart devient destructeur lorsque les prescriptions et les représentations imposent des exigences qui excèdent durablement ce qui dépend réellement des acteurs dans l'action. Le travail réel continue d'être accompli, mais il ne peut plus être reconnu dans les termes dominants. L'acteur se trouve alors sommé de répondre de son agir dans un langage qui ne correspond plus à son expérience effective. Ce désajustement ne se réduit pas à un problème de communication : il affecte la continuité vécue de l'agir, et, à terme, sa vitalité.

La parabole du tailleur de pierre permet ici une lecture précise : ce qui fait "tenir" le premier tailleur n'est pas l'absence d'écart, mais la capacité à maintenir une correspondance entre ce qu'il dit et ce qu'il fait effectivement. Le troisième tailleur, au contraire, illustre une situation où le récit impose un horizon de sens qui excède ce qu'il peut réellement ajuster : l'écart se transforme en distance, puis en fracture.

6.3. Les écarts comme lieux de tensions, de conflits et de transformation

Les zones d'écart sont des lieux où se jouent simultanément plusieurs phénomènes.

Elles sont d'abord le lieu de tensions organisationnelles : attentes formelles contre conditions réelles de réalisation, objectifs abstraits contre contraintes locales, temporalités prescrites contre temporalités effectives. Elles sont ensuite le lieu de conflits de sens : ce qui compte comme "bon travail", ce qui mérite reconnaissance, ce qui doit être priorisé. Elles sont enfin le lieu de malentendus durables : des acteurs peuvent être en désaccord non sur les faits, mais sur les catégories mêmes dans lesquelles les faits sont rendus intelligibles.

Mais ces zones d'écart ne sont pas seulement le lieu du conflit ; elles sont aussi le lieu de la transformation. C'est dans ces interstices que peuvent émerger des reformulations, des ajustements de règles, des reconfigurations de dispositifs de représentation, et des déplacements de catégories langagières. Autrement dit, l'écart est le lieu où l'organisation peut apprendre de l'activité réelle, à condition que cette activité puisse être décrite et discutée.

Dans cette perspective, rendre les écarts descriptibles et partageables ne revient pas à les supprimer. Cela revient à les rendre habitables, et à reconnaître qu'ils constituent une zone critique où se jouent à la fois la qualité du travail, la justice organisationnelle et la vitalité de l'agir.

7. Langage, pouvoir et gouvernement du travail

L'analyse de la correspondance vécue entre agir, responsabilité située et reconnaissance ne peut être menée sans une attention explicite au langage. Les mots du travail ne constituent pas un simple habillage discursif de l'activité ; ils participent activement à sa structuration, à sa coordination et à son évaluation. Ils contribuent à définir ce qui compte comme travail légitime, ce qui peut être dit, ce qui doit être tu, et ce qui devient indicible.

Dans le cadre de l'agir3P, le langage apparaît ainsi comme un opérateur central, situé à l'intersection des trois niveaux du travail. Il traverse les prescriptions, configure les dispositifs de représentation et structure les représentations internes par lesquelles les acteurs donnent sens à leur agir. Cette centralité du langage impose de l'analyser non seulement comme un moyen de communication, mais comme un lieu de pouvoir.

7.1. Les usages du langage et le sens en situation

Dans une perspective inspirée de Ludwig Wittgenstein, le sens des mots n'est pas recherché dans des définitions préalables ni dans des intentions psychologiques supposées, mais dans leurs usages effectifs au sein de pratiques sociales ordinaires. Le langage est une activité, indissociable des formes de vie dans lesquelles il s'inscrit.

Appliquée au travail, cette perspective conduit à un déplacement décisif. Les mots tels que « qualité », « performance », « efficacité », « responsabilité » ou « autonomie » ne possèdent pas un sens stable et universel. Leur signification se constitue dans des jeux de langage professionnels, régis par des règles largement implicites, des attentes normatives et des sanctions symboliques.

Dire que le langage du travail est un langage en usage signifie qu'il coordonne l'action avant même de la décrire. Les mots autorisent certaines manières de faire, en interdisent d'autres, orientent l'attention vers certaines dimensions de l'activité et en occultent d'autres. Ils constituent ainsi des appuis pratiques pour l'agir, mais aussi des contraintes.

Cette approche permet de comprendre pourquoi les désajustements entre travail réel et travail représenté ne sont pas seulement techniques. Ils sont aussi langagiers : ils tiennent à des usages de mots qui cessent de correspondre à ce que les acteurs font effectivement et à ce qui dépend réellement d'eux dans l'action.

7.2. Langue organisationnelle, imprégnation et normalisation

L'attention portée aux usages ordinaires du langage permet également de saisir un phénomène plus diffus, mais particulièrement puissant dans les organisations contemporaines : l'imprégnation progressive de l'activité par des lexiques

dominants. À la suite de Victor Klemperer, on peut montrer que les langues ne se contentent pas de décrire le réel ; elles l'imprègnent, le façonnent et orientent la perception.

Dans les organisations, certains vocabulaires – souvent issus du management, de la gestion ou de la rationalisation des processus – tendent à s'imposer comme des évidences. Ces langues organisationnelles diffusent des catégories qui finissent par structurer la manière dont les acteurs pensent leur propre travail. Elles produisent des effets de normalisation, en rendant certaines expériences dicibles et d'autres indicibles.

Ce phénomène est particulièrement visible lorsque des termes généraux et positifs – « excellence », « agilité », « alignement », « maturité », « valeur ajoutée » – sont mobilisés de manière indifférenciée pour qualifier des activités très hétérogènes. Ces mots ne sont pas faux en eux-mêmes, mais leur usage généralisé tend à effacer les spécificités de situation et les contraintes réelles de l'action.

L'imprégnation langagière opère alors comme une forme de dépolitisation du travail : les tensions, les arbitrages et les empêchements concrets disparaissent derrière des catégories consensuelles. Le langage cesse d'être un outil de description du travail réel et devient un instrument de mise en conformité symbolique.

7.3. Dispositifs, régimes de vérité et subjectivation au travail

L'analyse du langage du travail gagne en profondeur lorsqu'elle est articulée à une réflexion sur les dispositifs de pouvoir. Dans cette perspective, les travaux de Michel Foucault offrent des outils conceptuels particulièrement opérants. Foucault permet de penser le langage non comme un simple vecteur de domination, mais comme un élément constitutif de dispositifs articulant savoir, pouvoir et subjectivation.

Les prescriptions, les indicateurs, les référentiels et les catégories langagières du travail participent de ce que l'on peut appeler des régimes de vérité du travail. Ils définissent ce qui compte comme un travail bien fait, ce qui est mesurable, ce qui est améliorable, et ce qui mérite reconnaissance. Ces régimes ne sont pas imposés de l'extérieur ; ils sont incorporés progressivement par les acteurs, qui apprennent à se rapporter à eux-mêmes à travers ces catégories.

Dans cette perspective, le travail représenté externe apparaît comme une technologie de gouvernement. Les indicateurs et tableaux de bord ne servent pas seulement à informer ; ils orientent les conduites, hiérarchisent les priorités et produisent des formes spécifiques de rapport à soi. Les acteurs sont incités à se percevoir comme performants ou défaillants, alignés ou non alignés, à partir de critères qui ne recouvrent jamais entièrement leur activité réelle.

La subjectivation constitue ici un point clé. Les acteurs ne sont pas simplement contraints par les dispositifs ; ils se constituent comme sujets du travail à travers

eux. Ils apprennent à parler de leur activité dans les termes disponibles, parfois au prix d'un effacement de ce qui fait la singularité et la difficulté de leur agir.

Dans ce contexte, le désajustement entre travail réel et langage dominant ne relève pas seulement d'un malentendu. Il constitue une forme de violence symbolique, au sens où certaines dimensions de l'expérience deviennent structurellement inaccessibles à la parole reconnue.

7.4. Le langage comme enjeu central de transformation du travail

L'articulation entre Wittgenstein, Klemperer et Foucault permet de dégager une thèse centrale : transformer le travail suppose de transformer les usages du langage qui le structurent. Tant que les mots disponibles pour dire le travail demeurent déconnectés de l'activité réelle et de ce qui dépend effectivement des acteurs, les dispositifs de transformation resteront superficiels.

Le projet de l'agir3P ne consiste pas à substituer un langage "authentique" à un langage "faux", ni à dénoncer abstraitement les discours organisationnels. Il vise à créer les conditions d'un rééquilibrage des régimes de langage, en redonnant une place légitime aux descriptions du travail réel et aux représentations internes qui rendent l'action praticable.

C'est dans cette perspective que le dialogue et la description deviennent des outils centraux. Non pas comme des espaces d'expression subjective, mais comme des dispositifs méthodiques permettant de rendre visibles les écarts, de les nommer et de les discuter collectivement.

Ce déplacement ouvre directement sur la question méthodologique : comment organiser, de manière rigoureuse, une recherche permettant d'analyser les usages ordinaires du langage au travail et de produire un langage du travail concret ? La section suivante répond à cette question en présentant une méthodologie de recherche-action articulée à ce cadre théorique.

8. Dialogue, description et projet de langage du travail concret

Si les écarts entre travail prescrit, représenté et réel constituent des zones critiques d'intelligibilité, alors l'enjeu n'est pas seulement théorique. Il est méthodologique et pratique : comment rendre ces écarts descriptibles, discutables et transformables sans les rabattre sur des explications psychologisantes, ni les enfermer dans des catégories gestionnaires ?

L'agir3P propose ici un principe directeur : la transformation du travail ne peut être pensée indépendamment d'une transformation des régimes de langage à partir desquels le travail est dit, évalué et reconnu. Les mots ne sont pas de simples étiquettes posées sur l'activité ; ils constituent des opérateurs de visibilité, de légitimité et de gouvernement. Produire un langage du travail concret revient donc à produire les conditions d'une reconnaissance plus juste du travail réel, et d'un rééquilibrage entre niveaux.

8.1. Le dialogue comme méthode de description située

Dans ce cadre, le dialogue n'est pas un dispositif de recueil de vécus ni un espace d'expression subjective libre. Il est une méthode de description située. Il vise à confronter des descriptions d'activité, à expliciter les représentations internes et à mettre en discussion les écarts entre prescriptions, représentations et travail réel.

Le dialogue est requis pour une raison structurelle : le travail réel n'est jamais entièrement visible d'un seul point de vue. Une situation de travail est traversée par des perceptions partielles, des contraintes localisées et des arbitrages tacites. Mettre en mots ce qui se fait permet de rendre visibles des évidences, de stabiliser des distinctions, et de faire apparaître ce qui, autrement, resterait silencieux ou "allant de soi".

Ce dialogue descriptif comporte au moins trois opérations complémentaires :

1. Décrire l'activité à partir de situations concrètes, en suspendant l'explication et la justification.
2. Rendre explicites les représentations internes qui rendent l'action praticable (anticipations, scénarios, jugements).
3. Mettre en regard ces descriptions avec les prescriptions et les représentations externes afin de localiser précisément les écarts.

Ainsi conçu, le dialogue n'est pas un supplément de communication ; il constitue une condition de possibilité d'un travail collectif sur l'activité.

8.2. Description factuelle et refus de la psychologisation immédiate

Le projet de langage du travail concret exige une discipline descriptive. Il s'agit de maintenir l'attention sur ce qui se fait effectivement, sur les contraintes rencontrées, sur les ajustements opérés, et sur les mots effectivement employés en situation. Cette exigence s'oppose à deux dérives fréquentes.

La première est la dérive interprétative : expliquer trop vite ce qui se passe en recourant à des catégories psychologiques ("motivation", "résistance", "attitude"), qui déplacent l'analyse de l'activité vers la personne. La seconde est la dérive gestionnaire : rabattre immédiatement l'activité sur des catégories de pilotage ("performance", "process", "KPI"), qui effacent la singularité de situation et naturalisent la représentation dominante.

Le langage du travail concret se situe précisément dans cet interstice : il vise à produire des descriptions suffisamment fines pour rendre visibles les contraintes et les arbitrages, sans les dissoudre dans un discours psychologique ou dans une grammaire organisationnelle déjà prête.

8.3. Produire un langage du travail concret : distinguer, nommer, rendre partageable

Produire un langage du travail concret ne signifie pas inventer un jargon alternatif. Il s'agit plutôt de travailler les mots pour qu'ils redeviennent ajustés au réel. Cela suppose trois types d'opérations.

Premièrement, distinguer : introduire des différences là où le langage dominant homogénéise. Par exemple, distinguer entre "urgence" et "urgence fabriquée", entre "priorité" et "priorisation impossible", entre "qualité mesurée" et "qualité située".

Deuxièmement, nommer : donner des mots à des réalités récurrentes mais mal dites (empêchements, rattrapages, compromis, bricolages nécessaires, arbitrages invisibles). L'absence de mots n'est pas neutre : elle empêche la reconnaissance et interdit la discussion.

Troisièmement, rendre partageable : stabiliser des formulations suffisamment communes pour circuler entre acteurs, métiers et niveaux hiérarchiques. Un langage du travail concret ne doit pas rester un idiome local ; il doit pouvoir fonctionner comme un outil de mise en discussion de l'activité.

Ces opérations ont une portée directement organisationnelle : elles rendent possible une discussion sur le travail qui ne soit ni une mise en conformité symbolique, ni une plainte sans prise, mais une description argumentée des conditions de réalisation.

8.4. Rééquilibrer les régimes de langage : de la visibilité à la reconnaissance

Le projet de langage du travail concret ne vise pas à abolir le travail prescrit ni le travail représenté externe. Ces niveaux restent nécessaires pour coordonner l'action collective. L'enjeu est plutôt de rééquilibrer les régimes de langage, afin que la description du travail réel et l'explicitation des représentations internes ne soient plus disqualifiées.

Ce rééquilibrage est une condition de la correspondance vécue analysée plus haut. Lorsque les mots qui circulent sur le travail restent ajustés à ce qui se fait effectivement et à ce qui dépend réellement des acteurs, l'écart entre niveaux devient habitable. Lorsque ce n'est plus le cas, le travail peut rester formellement "pilote", mais il cesse d'être vécu comme un agir propre, et la vitalité se défait.

Le dialogue descriptif et la production d'un langage du travail concret apparaissent alors comme des conditions méthodologiques et politiques d'une transformation du travail : non pas en ajoutant des prescriptions ou des indicateurs, mais en rendant discutables les conditions réelles de l'activité et en rouvrant les possibilités de reconnaissance.

Ce projet trouve sa traduction méthodologique dans la recherche-action présentée dans la section suivante, centrée sur l'observation des usages ordinaires du langage et sur la production collective de distinctions lexicales opératoires.

9. Méthodologie de recherche-action

Analyser le langage du travail et produire un langage du travail concret

La conceptualisation de l'agir3P et l'analyse des écarts entre travail prescrit, travail représenté et travail réel appellent une traduction méthodologique précise. Si le langage constitue un opérateur central de structuration du travail, alors il ne peut être appréhendé comme un simple discours secondaire ou comme un reflet subjectif de l'activité. Il doit être observé dans ses usages situés, tels qu'ils se déploient effectivement dans les pratiques professionnelles ordinaires.

C'est dans cette perspective que s'inscrit la recherche-action présentée ici. Elle vise à articuler production de connaissances scientifiques, transformation des pratiques professionnelles et implication contrôlée des acteurs, sans confondre ces registres.

9.1. Inscription épistémologique de la recherche-action

La recherche s'inscrit dans une recherche-action qualitative fondée sur trois principes épistémologiques complémentaires.

Premièrement, le langage est appréhendé comme une activité sociale située. Le sens des mots n'est pas recherché dans des définitions abstraites ou dans des intentions psychologiques supposées, mais dans leurs usages effectifs au sein de situations de travail concrètes. Cette posture implique de suspendre toute interprétation immédiate des discours pour se concentrer sur ce qui est effectivement dit, repris, évité ou imposé.

Deuxièmement, le langage est considéré comme un opérateur de structuration du travail. Il ne se contente pas de décrire l'activité ; il contribue à la coordonner, à la normer et à la rendre gouvernable. Analyser le langage du travail revient donc à analyser simultanément des formes de pouvoir, de reconnaissance et de subjectivation.

Troisièmement, la recherche adopte une posture non prescriptive. Il ne s'agit ni d'évaluer les personnes, ni de proposer des solutions managériales clés en main, mais de rendre descriptibles et discutables les réalités du travail telles qu'elles sont vécues et dites.

9.2. Objet de la recherche

L'objet de la recherche est double.

D'une part, il s'agit de décrire les usages langagiers ordinaires du travail, tels qu'ils apparaissent dans des situations professionnelles concrètes. Cette description porte sur les mots employés, les mots imposés, les mots absents ou évités, ainsi que sur les registres de langage mobilisés dans l'action.

D'autre part, la recherche vise à produire collectivement un langage du travail concret, permettant de nommer plus précisément les contraintes, les

empêchements, les arbitrages et les ajustements qui caractérisent le travail réel. Il ne s'agit pas d'inventer ex nihilo un nouveau vocabulaire, mais de travailler les mots existants, d'en redéfinir certains et d'en formuler d'autres lorsque des réalités demeurent sans nom.

9.3. Le journal du travail comme dispositif central

Le dispositif central de la recherche-action est le journal du travail. Celui-ci constitue simultanément un outil de collecte de données, un outil de réflexivité encadrée et un outil de transformation des pratiques langagières.

Le journal est conçu pour retarder l'interprétation et empêcher toute psychologisation immédiate des situations décrites. Il repose sur l'idée que le sens du langage est public, observable et partageable, et qu'il se manifeste dans les usages effectifs des mots au sein des situations de travail.

Chaque entrée de journal est structurée en trois parties distinctes :

- Partie A – Description factuelle des événements : description précise des situations, des séquences d'action, des interactions et des décisions, sans interprétation ni justification.
- Partie B – Relevé des mots et expressions : recensement des mots employés, imposés ou évités dans la situation, sans commentaire explicatif.
- Partie C – Pré-catégorisation lexicale : regroupement minimal des termes relevés, permettant la comparaison ultérieure des usages sans produire d'analyse causale.

Cette structuration garantit l'homogénéité du corpus et rend possible un travail collectif de comparaison et d'analyse.

9.4. Acteurs impliqués et posture du chercheur

Les professionnels participant à la recherche tiennent le journal dans le cadre de leur activité ordinaire. Ils ne sont pas considérés comme des objets de recherche, mais comme des producteurs de données engagés dans la description des situations de travail auxquelles ils participent. Il leur est explicitement demandé de ne pas rapporter leur vécu subjectif, mais de documenter les usages du langage observables.

Le chercheur occupe une position de tiers méthodologique. Il conçoit le dispositif, garantit le respect des règles d'écriture, organise la mise en commun des journaux et anime l'analyse collective. Il suspend toute interprétation normative et ne se positionne pas comme expert du sens. Cette posture vise à éviter toute instrumentalisation du dispositif à des fins d'évaluation ou de contrôle.

9.5. Déroulement de la recherche-action

La recherche-action se déroule en plusieurs phases successives.

La première phase est une phase de formation au dispositif. Elle comprend une présentation des règles d'écriture du journal, des exercices collectifs de

description factuelle et un travail explicite sur la distinction entre faits et interprétations. L'objectif est de stabiliser une posture d'observation linguistique.

La deuxième phase consiste en la production individuelle des journaux sur une période définie. Les participants décrivent des situations ordinaires de travail (réunions, échanges, prises de décision) et relèvent systématiquement les mots employés.

La troisième phase est une phase de mise en commun collective. Les participants partagent des extraits de journaux et comparent les usages lexicaux dans des situations analogues. À ce stade, aucune explication causale n'est autorisée ; seules les régularités descriptives sont discutées.

La quatrième phase est consacrée à l'analyse collective du langage. Le groupe analyse la circulation des mots entre les rôles, les mots qui ouvrent ou ferment la discussion, les euphémismes, les termes techniques et les registres dominants.

La cinquième phase vise l'élaboration du langage du travail concret. À partir des analyses menées, des mots existants sont redéfinis, des distinctions lexicales sont construites et des mots manquants sont formulés.

Enfin, la sixième phase consiste en la réinjection du langage élaboré dans les pratiques professionnelles, notamment dans les réunions, les documents de travail et les espaces de discussion.

9.6. Production, validation et positionnement éthique

Les résultats de la recherche prennent la forme de corpus de journaux anonymisés, de catégories lexicales stabilisées, d'analyses comparatives de situations et d'un répertoire raisonné du langage du travail concret.

La validité des résultats repose sur la répétition des situations, la convergence des observations et la discussion collective des significations. Le dispositif est encadré par des principes éthiques stricts : anonymisation systématique, non-évaluation des personnes, usage collectif des données et refus de toute instrumentalisation managériale.

Conclusion générale

L'agir3P propose une conceptualisation du travail fondée sur la reconnaissance de la coexistence de trois régimes irréductibles de l'action : le travail prescrit, le travail représenté et le travail réel. Les écarts entre ces niveaux ne constituent pas des dysfonctionnements à corriger, mais des zones critiques d'intelligibilité où se jouent la reconnaissance, le sens et la vitalité de l'agir.

L'analyse développée dans cet article met en évidence un enjeu central : la correspondance vécue entre l'activité effectivement réalisée, ce qui dépend réellement de l'acteur dans la situation, et les régimes de langage à partir desquels cette activité est dite et reconnue. Lorsque cette correspondance se maintient, l'écart devient un espace de jeu et d'inventivité. Lorsqu'elle se défait durablement, l'agir s'épuise.

La recherche-action proposée engage alors un projet exigeant : décrire rigoureusement les usages ordinaires du langage en contexte de travail et produire collectivement un langage du travail concret. Transformer le langage du travail apparaît ainsi comme une condition nécessaire – bien que non suffisante – pour transformer le travail lui-même et en restaurer la dimension vivante et habitable.