

Risques psychosociaux dans les organisations et santé au travail

À propos de l'ouvrage d'Yves Clot, *Travail et pouvoir d'agir* (PUF, collection « Le travail humain », 2^{ème} édition, 2017)

Par Damien COLLARD
et Rachel BOICHOT
Université de Franche-Comté

Au-delà du cercle des psychologues, des ergonomes et autres sociologues du travail, les travaux du psychologue Yves Clot sont désormais bien connus des chercheurs en gestion qui s'intéressent aux risques psychosociaux dans les organisations et aux problèmes de santé au travail. En effet, ces travaux rejoignent les préoccupations de ceux qui, parmi les gestionnaires, s'efforcent de promouvoir des organisations et des pratiques de management plus respectueuses des individus et des collectifs de travail, et plus en phase avec les contraintes et les tensions qui naissent de l'activité productive. Dans cette deuxième édition de son ouvrage *Travail et pouvoir d'agir*, l'auteur met en perspective les réflexions qu'il avait développées dans la première édition (celle de 2008). C'est l'occasion pour lui de présenter les travaux récents menés au sein du Centre de recherche sur le travail et le développement (CRTD) en clinique de l'activité, qui portent, d'une part, sur la notion de « conflit de critères » dans la définition de la qualité du travail et, d'autre part, sur les liens entre activité et affectivité. Cette nouvelle édition intéressera donc tout autant ceux qui connaissent déjà l'œuvre d'Yves Clot que ceux qui sont désireux de la découvrir. Ce livre – qui est, à l'origine, un recueil de textes déjà publiés (articles de recherche, chapitres d'ouvrages collectifs, supports de communication...), mais remaniés

pour l'occasion et rangés sous trois grandes rubriques (tout d'abord, les sources de la clinique de l'activité, puis ses concepts et les problèmes qu'elle entend traiter et, enfin, ses méthodes), auquel viennent s'ajouter une longue introduction et une conclusion qui réhabilite la notion

dirigée vers son objet et vers les autres activités portant sur cet objet, que ce soit celles d'autrui ou encore d'autres activités du sujet » (CLOT, 2017, p. 6) –, l'objet de cette clinique étant l'étude du développement de l'activité (individuelle et collective) et de ses empêchements.

Pour Yves Clot, qui s'inscrit dans la lignée de Vygotski (1978, 1982), l'activité est le siège de conflits vitaux et ne peut en aucune manière se résumer à l'activité réalisée, dans la mesure où ce que le sujet voudrait faire pour transformer la situation dans laquelle il se trouve, mais qu'il ne peut pas faire, temporairement ou durablement (pour des raisons qui sont à chaque fois à expliciter...), pèse de tout son poids dans l'activité de travail.

Ainsi, dans la perspective ouverte par la clinique de l'activité, les activités « ravalées », « suspendues » ou encore « contrariées » constituent une amputation du « pouvoir d'agir » et s'avèrent être une source majeure de souffrance au travail. D'où, selon Clot (2017, p. 89), « *l'impératif de regarder en face les dilemmes de l'activité* ». C'est d'autant plus vrai que le sujet n'est jamais seul et qu'il doit accorder sa partition avec celle des autres tout en tenant

compte du contexte organisationnel et des particularités de son milieu professionnel. L'activité est, de ce fait, simultanément individuelle et collective, située et en devenir, et, nécessairement, gorgée de tensions. D'où également, du point de vue théorique, la volonté de l'auteur d'ancrer la psychologie du travail dans « *une psychologie du développement des sujets au travail,*



Yves Clot
Travail
et pouvoir
d'agir

Le travail
humain puf

© PUF

de « métier » – donne à voir une pensée en constante évolution qui entend affronter certains problèmes posés par l'activité de travail.

Le prisme proposé par Yves Clot est celui de la clinique de l'activité, un courant dont il est le chef de file et qui appréhende l'activité (individuelle) comme une triade – c'est-à-dire comme étant « *simultanément*

outils, collectifs et organisation compris » (CLOT, 2017, pp. 10 et 11).

Il y a là, du même coup, une occasion de dialoguer et un point de passage intéressant avec les sciences de gestion et avec certaines démarches de « recherche-action » revendiquées par les gestionnaires. C'est d'autant plus vrai que la clinique de l'activité portée par Yves Clot donne le primat à la transformation des situations de travail puisque, selon lui, il s'agit non seulement de « *comprendre pour transformer* », mais aussi de « *transformer pour comprendre* » (CLOT, 2017, p. 32). C'est d'ailleurs tout l'intérêt de l'arsenal méthodologique déployé en clinique de l'activité à partir de méthodes d'analyse du travail désormais éprouvées (comme les entretiens en autoconfrontations croisées⁽¹⁾) pour cerner au plus près l'activité de travail, mais aussi à partir de la pratique du « *dialogue en "Comités de pilotage" en cours d'expérimentation aujourd'hui* » (CLOT, 2017, p. XV). Dans cette perspective, l'intervention vise à nourrir des débats non seulement entre les professionnels eux-mêmes, mais aussi avec les différents niveaux hiérarchiques, sur les critères qui président à la qualité du travail : elle vise donc à promouvoir une forme de « coopération conflictuelle » entre les différentes parties prenantes. C'est là une démarche singulière, qui réhabilite le conflit et qui prend le contrepied des démarches habituelles fondées sur l'identification et la diffusion des « meilleures pratiques » promues par la plupart des cabinets de consultants en organisation et en stratégie.

Les réflexions d'Yves Clot autour de la notion de « métier » ne manqueront pas également de surprendre le lecteur, qui ne s'attend pas *a priori* à voir un

psychologue saisir à bras-le-corps une notion issue de la sociologie et aller jusqu'à se demander s'il ne s'agit pas là d'un mot susceptible de devenir un concept clé en psychologie du travail. C'est tout l'intérêt de la conclusion de l'ouvrage que de nous donner à voir de quelle manière un concept peut migrer d'une discipline vers une autre, ainsi que les transformations qu'il est susceptible de subir lors de cette migration. Le pas de côté que fait l'auteur par rapport à la vision traditionnelle du métier issue de la sociologie – le métier entendu comme une communauté humaine productrice de règles et de savoir-faire, autrement dit comme un collectif d'appartenance – est heuristique, dans la mesure où il propose de « *s'intéresser au métier dans l'individu et pas seulement à l'individu dans le métier défini* » (CLOT, 2017, p. 254) et de regarder, ce faisant, le métier comme un véritable instrument de travail, à la fois technique et psychologique. Cette conceptualisation permet d'appréhender autrement la question de la reconnaissance au travail, trop souvent abordée de manière monolithique, selon l'auteur, à partir de la seule question de l'intersubjectivité, et donc de la reconnaissance par autrui (pairs et/ou hiérarchie). Non que cette dimension ne soit pas importante pour Yves Clot, mais elle se prête à toutes les manipulations et ouvre la voie à une demande incessante de reconnaissance de la part des salariés, qui peut s'avérer être un puits sans fond. Le métier offre ainsi, selon l'auteur, une porte d'accès essentielle à la reconnaissance, en grande partie parce qu'il permet de se reconnaître dans « quelque chose » – il a donc une véritable fonction psychologique, quand bien même la reconnaissance par autrui ne serait pas au rendez-vous. De ce fait, il s'apparente à une ressource intérieure, à un « collectif de secours », qui permet au sujet de surmonter certaines épreuves rencontrées dans son univers professionnel. Un sujet qui, du même coup, peut s'inscrire dans une histoire (dont il est à la fois le destinataire et le dépositaire) et se reconnaître dans certaines pratiques professionnelles (même

quand celles-ci ne sont pas en phase avec les standards et les « bonnes pratiques » affichés).

À ce titre, le métier est précieux, il constitue un point d'ancrage essentiel sur le plan identitaire. Ce concept a également un autre intérêt, pour Yves Clot, du fait qu'il est multidimensionnel et qu'il s'avère être un point de jonction entre le psychologique et le social, entre les opérateurs et la hiérarchie, entre les prescriptions organisationnelles et le travail réel, mais aussi entre le passé, le présent et l'avenir. En effet, le métier est « *tout à la fois personnel, interpersonnel, impersonnel et transpersonnel* » (CLOT, 2017, p. 258). Il est *personnel* parce qu'il existe en chaque individu ; *interpersonnel* au sens où il est un objet de discussion permanent entre les professionnels (y compris un objet de désaccord) ; *impersonnel* puisqu'il existe également à travers les prescriptions organisationnelles ; *transpersonnel* au sens où il constitue une mémoire professionnelle et un ensemble d'obligations partagées par les professionnels qui viennent s'intercaler entre les tâches prescrites et l'activité individuelle. À ce titre, le métier *en développement* demande à être entretenu, non seulement par ceux qui l'exercent et qui sont chargés d'en prendre soin, mais également par les différents niveaux hiérarchiques (direction comprise) qui ont pour responsabilité de fixer un cap et de déployer des politiques qui anticipent, justement, le développement du métier. Rien n'est donc plus étranger à Yves Clot qu'une vision figée et fermée du métier, puisque celui-ci n'existe qu'en développement et qu'en tension (l'un ne va d'ailleurs pas sans l'autre). Cela justifie d'ailleurs pleinement la méthodologie déployée par la clinique de l'activité et l'idée de la « coopération conflictuelle » que l'auteur promeut.

Il reste à convaincre les partenaires sociaux de s'engager dans ce genre de démarche, ce qui présuppose qu'ils acceptent l'idée que la coopération et le conflit sont les deux faces d'une même pièce et que les tensions constituent, avant tout, des sources d'apprentissage. Tout un programme pour revivifier le dialogue social !

⁽¹⁾ L'autoconfrontation croisée est une méthode d'analyse du travail qui prend la forme d'une activité réflexive des professionnels sur leur propre travail. Elle consiste, de manière plus précise, à « confronter » un professionnel à l'enregistrement vidéo de son activité, en présence du chercheur et d'un collègue qui s'est lui aussi « confronté » à ses propres séquences d'activité. Cette technique permet notamment de faire émerger des controverses professionnelles entre pairs.