

Soigner le travail, pas les personnes

Interview de Yves Clot, titulaire de la chaire de psychologie du travail du CNAM
Propos recueillis par Yves Baunay et Evelyne Bechtold-Rognon.

1. A l'occasion de la campagne présidentielle, la question du travail est apparue avec plus de visibilité dans les médias. Pensez-vous que quelque chose est en train de changer dans ce domaine : l'irruption du travail sur la scène politique ou publique ?

Je n'en suis pas sûr du tout ou plutôt je suis regardant sur la direction que prennent ces changements. Je n'ai éprouvé aucune satisfaction à voir le travail s'installer au centre de la campagne de cette façon là, à l'initiative de Nicolas Sarkozy en particulier. J'y ai vu le travail de la droite, depuis des années, autour de la faillite de la gauche sur cette question. Le début du renoncement assumé de la gauche sur le travail recoupe la publication par Dominique Méda en 1995 d'un livre à succès intitulé *Le travail, une valeur en voie de disparition*¹ qui a alimenté la réflexion de la gauche socialiste. L'idée est qu'il faudrait trouver la respiration de la vie humaine en dehors du travail, dans le fameux « temps libre » pour partager le travail et réduire le chômage. C'est l'une des racines culturelles de l'élaboration par la gauche socialiste de la loi des 35 heures, qu'on peut comprendre, mais qui, au nom d'une lutte superficielle contre le chômage, a consenti à intensifier le travail. L'idée que le travail est l'un des champs principaux du développement humain s'est trouvée sacrifiée sans que le chômage ne recule vraiment pour autant. Ensuite, prise au piège de cette dévalorisation du travail, la gauche a laissé la droite s'en emparer comme objet stratégique. Et celle-ci a pu faire l'éloge de « ceux qui travaillent dur », en relançant ce qu'il faut bien appeler un néo-stakhanovisme dopé aux heures supplémentaires, évacuant du coup le problème crucial de l'augmentation des salaires. Le silence s'est alors installé dans la gauche politique et syndicale qui s'est laissé voler son histoire. Dépolitisé, le travail a disparu comme le lieu même où s'affrontent la subordination salariale et la création de capacités et de rêves. Travail et argent sont devenus des valeurs synonymes partagées par les libéraux et par une très grande partie de la gauche.

L'efficacité du travail est pourtant tout le contraire de cette intensification factice. Car, au fond, travailler, c'est aussi *le loisir* de penser et de repenser ce qu'on fait. C'est le temps qu'on perd pour en gagner, l'imagination de ce qu'on aurait pu faire et de ce qu'il faudra refaire. La source insoupçonnée du *temps libre*, qu'on se plaît tant à opposer à tort au travail, se trouve donc paradoxalement dans le travail. Dans l'interruption de l'action, dans la disponibilité conquise par-delà le déjà fait et au-delà du déjà dit. *Le temps libre* au travail c'est d'abord la liberté qu'on prend de ruminer son acte, de le jauger, même et surtout différemment de son collègue, avec son collègue, contre son chef, avec son chef. La possibilité gardée intacte de s'étonner ; la curiosité nourrie par l'échange au sein de collectifs humains dignes de ce nom, branchés sur le réel qui tient si bien tête aux idées reçues ; où la pensée circule pour progresser. C'est le loisir de déchiffrer le réel et pas seulement l'obligation de faire du chiffre. Lorsqu'on assèche le continent du travail de son potentiel créatif, on brise les ressorts de la création dans tous les domaines de l'existence. La culture et l'école sont particulièrement concernées.

2. Pour vous qui travaillez sur le travail depuis 20 ans ou plus, quelle est l'actualité de la question ? Que dites-vous par exemple aujourd'hui que vous ne disiez pas il y a 10 ans ? Et vers quoi tendent vos recherches ?

¹ D. Méda, *Le travail. Une valeur en voie de disparition*, Flammarion, 1998.

J'ai essayé de suivre le cours des transformations du travail depuis 25 ans. Depuis que je suis arrivé au CNAM, avec le collectif que constitue l'équipe de *clinique de l'activité*², nous avons essayé de garder vivante l'inspiration qui a suivi la publication en 1981 avec Ivar Oddone³, de ses travaux qui renouvelaient la conception de l'étude du travail. Je n'ai pas beaucoup changé dans ma conception du nécessaire élargissement de la communauté scientifique. La production de connaissances sur le travail doit être fondée sur des liens de coopération entre le monde du travail, riche en « connaisseurs », et une recherche académique innovante. L'innovation tient à l'objet de recherche en psychologie du travail⁴. On ne s'intéresse pas à la description de l'existant afin de dresser un tableau du monde du travail destiné à « éclairer » les décideurs ou à témoigner. La psychologie du travail, telle que je la regarde, ne saurait être seulement une méthode de connaissance. Elle doit être une méthode d'action. C'est là une question de vie ou de mort pour elle.

C'est même seulement ainsi qu'elle peut également être une méthode de connaissance. Car c'est seulement au travers d'une *expérience de transformation* que l'activité psychologique au travail peut livrer ses secrets. On ne peut donc l'atteindre que par les moyens détournés d'un développement "provoqué" quand celui-ci est paralysé. Le développement humain ne peut être l'objet de la psychologie du travail que s'il est donc aussi sa méthode : une méthode qui serve aux sujets à découvrir ce dont ils sont capables en se mesurant à ce qu'ils font. Non pas conçue pour nous afin de *savoir* ce qu'ils sont, mais pour *éprouver* avec eux ce qu'ils pourraient devenir. La clinique de l'activité que nous pratiquons dans la perspective de Vygotski⁵ ne cherche pas à expliquer l'immuable mais à trouver comment se produit ou se rate quelque chose de nouveau. C'est un difficile problème de recherche qui suppose donc de transformer le travail pour comprendre. Et c'est à quoi nous nous employons avec les travailleurs qui le souhaitent pour développer leur pouvoir d'agir. Action et connaissance sont alors inséparables⁶.

La démarche n'a donc pas changé mais mon métier s'est transformé car le monde du travail lui-même a changé. L'équilibre industrie/services a été bouleversé. Le travail dans l'industrie lui-même a été transformé dans ses techniques et dans son organisation. On fait plus appel à la pensée, à l'initiative, là où le taylorisme chassait la pensée mais cette initiative est à la fois prescrite et proscrite, exigée et interdite. Les travailleurs sont sollicités car ils doivent se débrouiller avec des situations réelles plus équivoques qu'avant. Mais ils sont tenus éloignés de l'élaboration des objectifs et de leur évaluation. Eux sont évalués toujours plus mais leur propre évaluation des finalités du travail est le plus souvent refoulée. C'est la généralisation de l'activité empêchée, ravalée. Ceux qui travaillent sont entamés par ce qu'ils ne peuvent pas faire, par exemple, un travail de qualité au nom des procédures Qualité.

Dans les services, l'objet travaillé est encore plus équivoque : c'est l'activité d'autrui, celle de l'utilisateur ou du client. A la Poste, dans les hôpitaux, en classe, l'objet de travail est une matière toute spéciale à travailler, difficile à cerner, qui engendre des conflits de critères qui sont aussi des conflits de valeurs : qu'est-ce qui est juste ou pas, bien ou mal ; faut-il faire avec, contre ou sans l'activité d'autrui et comment ? De ce point de vue le travail est plus « intense », potentiellement plus engageant. Il sollicite l'intellect, l'affect, la coopération, l'échange, le dialogue. Mais ces révolutions du travail réel convoquent la controverse et la création collectives. Et alors que l'analyse collective du travail entre « connaisseurs » devrait faire de plus en plus partie de l'activité de travail elle-même, cette analyse est maltraitée et contrariée. Arbitrer, confronter, s'interrompre, c'est pouvoir respirer pour penser, pour refaire, pour

² . Aujourd'hui partie prenante du nouveau *Centre de Recherche Travail & Développement (CRTD)*, habilité par le Ministère.

³ Ivar Oddone, A. Re & G. Briante (1981), *Redécouvrir l'expérience ouvrière*, Éd. Sociales.

⁴ . Y. Clot (2006). *La fonction psychologique du travail*. 5^{ème} édition, Paris : PUF.

⁵ Y. Clot (Dir). (2002). *Avec Vygotski* . Paris : La Dispute.

⁶ . On peut se reporter à Y. Clot (2007), *De l'analyse des pratiques au développement des métiers, Education et didactique, 1*, 71-80.

réinventer ce qu'on n'a pas pu faire, pour remettre l'ouvrage sur le métier. Mais il y faut des esprits libres d'agir. Or, la tyrannie du court terme, la religion de la rentabilité immédiate et le mépris du réel dans trop d'organisations rongent le plaisir de travailler. Au moment où le travail est plus intense dans la réalité, où les problèmes de conscience sont attisés, l'intensification gestionnaire devient d'autant plus insupportable. L'engagement subjectif pourtant prescrit doit être régulièrement ravalé. L'habit de l'organisation du travail devient trop étroit pour les gestes de travailleurs de plus en plus ankylosés. Ils se reconnaissent mal dans ce qu'ils font et, souvent, ce qu'on exige d'eux devient indéfendable à leurs propres yeux. Ils sont un peu en deuil de leur activité et de leur vie professionnelle et jamais bien loin d'« en faire une maladie ». C'est donc le travail qu'il faut soigner là où on propose de plus en plus de soigner les personnes. Et soigner le travail, cela se fait ensemble. C'est pourquoi, la clinique du travail que nous proposons vise le développement du pouvoir d'action des connaisseurs sur leur propre activité dans l'organisation du travail, contre l'organisation du travail, au delà de l'organisation du travail actuelle⁷.

3. Souhaitez-vous donner votre point de vue sur la façon dont le syndicalisme prend en compte les questions du travail ?

Le travail est peut-être le centre de gravité de l'action et de l'activité syndicales. Dans le travail d'aujourd'hui, il y a une énergie vitale, gaspillée et qui ne trouve pas d'issue. Cette énergie ne peut pas se réaliser, se développer, circuler et se mobiliser dans les formes sociales dominantes de l'organisation du travail. Elle pourrait « passer » par le syndicalisme si celui-ci était l'instrument des controverses professionnelles autour de la qualité et des finalités du travail, l'outil disponible pour soigner le travail. Ainsi pourrait-on peut-être éviter que les « disputes » de métier impraticables et déniées ne dégénèrent dans ces querelles de personnes qui finissent par empoisonner la vie professionnelle. Ainsi pourrions-nous mieux contenir l'inflation de la plainte psychologique en milieu de travail qui pourrait bien constituer un nouveau marché de la compassion. L'ANPE par exemple a mis gratuitement à disposition de ses agents une ligne d'écoute 24h/24, confiée à une société de service spécialisée, où des professionnels en déroute peuvent être « soutenus », sans aucune frontière entre vie personnelle et vie professionnelle, par des psychologues cliniciens. Cette sorte d'hygiénisme renaissant est le symbole du nouveau modèle du travail qui se cherche : un néo-fordisme monté sur coussin compassionnel. On sait que des syndicats en mal de solutions devant la montée des problèmes de santé mentale au travail n'y trouvent pas à redire. Mais si le syndicalisme met le doigt dans cet engrenage, il achèvera son histoire. Après avoir contourné la question du travail, il se trompera une deuxième fois en regardant le travail à travers les lunettes de la victimologie. Se mesurer ensemble aux limites d'un métier maltraité par l'entreprise ou l'institution pour les faire reculer n'est pas la même chose que d'obtenir le « droit nouveau » de confesser ses limites personnelles et professionnelles à un psychologue. Ni la psychologie ni le syndicalisme ne sortent grandis de ce genre d'initiatives. C'est quand il est comptable de l'histoire du monde du travail que le syndicalisme peut donner du répondant à l'histoire personnelle de chacun. En relançant le travail collectif sur la qualité du travail, autour des critères à jamais discutables du « travail bien fait », le syndicat pourra alors vérifier la fonction psychologique puissante du sentiment de dignité professionnelle retrouvé.

4. L'Institut de recherches de la FSU est un outil pour des syndicalistes. Dans le cadre de ce dossier, nous avons organisé une table ronde entre des militants pour commencer à explorer l'hypothèse que l'activité militante est un travail qui appelle lui aussi des transformations. Pensez-vous que c'est une piste à suivre ?

Les syndicalistes sont d'excellents connaisseurs potentiels du monde du travail, et le syndicat constitue sûrement un instrument possible du développement des métiers. Le syndicalisme a la force et l'histoire suffisantes pour refuser de jouer les auxiliaires de la compassion. Pour

⁷ . J. L. Roger (2007). *Refaire son métier. Essais de clinique de l'activité*. Toulouse : Erès.

cela, le syndicat devrait toujours être un « passeur » vers le réel du travail. Il est une sorte de collectif second, instrument de développement pour le collectif premier qu'est le collectif de travail lui-même. Le travail fait entre nous et le SNES en est un bon exemple: nous avons pu agir sur le développement de l'activité enseignante avec les enseignants eux-mêmes parce que le SNES a conduit sa propre réflexion, son propre travail syndical sans oblitérer ses débats internes et sans déléguer à des experts la solution des questions du métier. C'est là une démarche qui questionne la conception même de l'activité syndicale mais aussi la conception de la recherche.