

■ LES AMIS DE ■
l'École de Paris

<http://www.ecole.org>

**Séminaire
Économie et sens**

*organisé en collaboration avec le Collège
des Bernardins, avec l'appui de la
Fondation Crédit Coopératif et grâce aux
parrains de l'École de Paris :*

Algoé²
ANRT
CEA
Chaire "management de l'innovation"
de l'École polytechnique
Chambre de Commerce
et d'Industrie de Paris
CNES
Conseil Supérieur de l'Ordre
des Experts Comptables
Crédit Agricole SA
Danone
EADS
École des mines de Paris
Erdyn
ESCP Europe
ESSILOR
Fondation Charles Léopold Mayer
pour le Progrès de l'Homme
Fondation Crédit Coopératif
Fondation Roger Godino
France Télécom
FVA Management
Groupe ESSEC
HRA Pharma
HR VALLEY²
IDRH
IdVector¹
Institut de l'entreprise
Kurt Salmon
La Fabrique de l'industrie
La Poste
Lafarge
Mairie de Paris
Ministère de la Culture
Ministère du Redressement productif,
direction générale de la compétitivité,
de l'industrie et des services
OCP SA
PSA Peugeot Citroën
Reims Management School
Renault
Saint-Gobain
Schneider Electric Industries
SNCF
Thales
Total
UIMM
Unicancer
Ylios

¹ pour le séminaire
Ressources technologiques et innovation
² pour le séminaire Vie des affaires

(Liste au 1^{er} novembre 2013)

RÉHABILITER LA DISPUTE PROFESSIONNELLE

par

Yves CLOT

Titulaire de la chaire de psychologie du travail
au Conservatoire national des arts et métiers (Cnam)

Séance du 5 juin 2013

Compte rendu rédigé par Pascal Lefebvre

En bref

Pris entre des règles, souvent trop nombreuses et parfois inapplicables, et des situations de travail complexes qui les contraignent à prendre des risques, les salariés souffrent de ces choix impossibles. Quand, de plus, le dialogue ne peut s'établir entre les acteurs de première ligne et leur hiérarchie, non seulement leur santé est mise en péril, mais la qualité des produits ou des services auxquels ils contribuent est remise en cause. Pour rompre ces cercles vicieux, trop fréquents, une seule issue nous dit Yves Clot : le débat associant tous les acteurs concernés, professionnels du terrain et hiérarchiques au plus haut niveau, autour des situations réelles de travail. Encadrée par des spécialistes garant de sa mise en œuvre, cette clinique de l'activité révèle alors les ressources insoupçonnées des salariés, confrontés aux problèmes de qualité du travail.

*L'Association des Amis de l'École de Paris du management organise des débats et en diffuse
des comptes rendus ; les idées restent de la seule responsabilité de leurs auteurs.
Elle peut également diffuser les commentaires que suscitent ces documents.*

© École de Paris du management – 187, boulevard Saint-Germain – 75007 Paris
Tél. : 01 42 79 40 80 – Fax : 01 43 21 56 84 – email : pelieu@ensmp.fr – <http://www.ecole.org>

EXPOSÉ d'Yves CLOT

L'approche clinique de l'activité

Lorsqu'il est question de risques au travail, de risques psychosociaux (RPS) ou de santé mentale, l'approche que nous privilégions au Cnam, en psychologie du travail et en clinique de l'activité, ne se limite pas à faire l'inventaire de ces risques. Pour nous, RPS ne veut pas dire *risques psychosociaux* mais *ressources psychologiques et sociales des salariés*. Personnellement, j'assume donc la position radicale qu'il faut développer les RPS et non les supprimer, c'est-à-dire qu'il faut développer les ressources psychologiques et sociales des salariés pour faire face aux situations de travail. C'est un point de départ extrêmement important : nous n'entrons pas sur ce terrain par les risques, mais par les ressources.

Contrairement à beaucoup d'idées convenues, nous pensons que les travailleurs, les salariés, les opérateurs, selon la façon dont on choisit de les appeler, ne sont pas simplement exposés à des risques. Cette idée est, en effet, sous-tendue par l'hypothèse très discutable qu'ils sont passifs devant les risques qu'ils encourent. Or, il n'y a pas de passivité devant les risques. En effet, devant les dangers, on fait des expériences et, parfois même, on se développe.

Pour nous, le meilleur remède au stress, terme qui reste par ailleurs à définir, ou, plus généralement, aux problèmes de santé psychique au travail, est le plaisir que le salarié éprouve à bien faire les choses. La dimension psychosociale, dont relève ce plaisir, n'est donc pas seulement matière à risques, ce que l'on a souvent tendance à retenir, mais également de ressources. C'est donc de ce côté-là qu'une clinique de l'activité va aller chercher et c'est à la rencontre de ces capacités insoupçonnées, souvent ignorées des intéressés eux-mêmes, que nous allons.

L'hypothèse que nous faisons est donc que ce sont beaucoup moins les salariés qu'il faut soigner que le travail. Nous pensons qu'un travail soigné, dans tous les sens du terme, dans lequel nous nous reconnaissons et qui soit défendable à nos propres yeux, est un travail qui est bon pour notre santé. En revanche, un travail dans lequel on ne se reconnaît pas, ni fait, ni à faire comme on dit, a des conséquences nocives sur la santé. Pour nous, la solution, s'il en existe une, passe donc par le développement de ce que nous appelons le professionnalisme délibéré, qui constitue la meilleure prévention contre les risques en matière de santé au travail.

Ce qui est bon pour la santé, c'est d'abord de se reconnaître dans quelque chose, dans un geste, un langage, une technique, un problème à résoudre, une marque, une histoire. C'est là le socle de la reconnaissance. Cela ne veut évidemment pas dire que la reconnaissance par autrui, sa hiérarchie ou ses pairs, qui est à la base de la plupart des théories dominantes actuellement, soit sans importance. Mais, même sans reconnaissance extérieure, lorsque l'on se reconnaît dans quelque chose, on arrive à supporter cette carence. En revanche, lorsque l'on ne se reconnaît plus dans son travail, ce qui se répand malheureusement de plus en plus, il devient difficile à supporter, quelle que soit la reconnaissance d'autrui que l'on en retire. Pour être quelqu'un au travail, c'est-à-dire pour en tirer un minimum de fierté, il faut donc se reconnaître dans quelque chose à résoudre, un dilemme de métier, dans quelque chose que l'on cherche à faire ensemble, que l'on cherche à comprendre, qui est difficile et qui demande des efforts.

Pour cela, dans les situations de contraintes économiques actuelles, il ne faut pas avoir la moindre naïveté sociale. Les gens ne sont pas prédisposés au travail bien fait, pas plus les salariés de base que les directions. Le principe de base sur lequel nous travaillons est donc qu'il faut organiser des controverses sur la qualité du travail. Nous faisons l'hypothèse que l'un des problèmes majeurs de notre temps est le déni collectif de ce qu'est la qualité d'un travail et l'illusion qu'il pourrait n'y avoir qu'un seul critère d'appréciation de cette qualité. Nous faisons l'hypothèse inverse, que nous vérifions depuis de longues années : dès lors que l'on parle de qualité du travail, les points de vue divergent, voire sont contradictoires. La

clinique de l'activité fonde donc son action sur l'hypothèse qu'en la matière, l'existence de points de vue différents non seulement n'est pas un drame, mais qu'elle peut d'abord être une source de développement de l'efficacité et de la santé au travail et, ensuite, qu'elle permet de ne pas tricher avec le réel. Le réel ne se découvre jamais mieux que lorsque l'on organise sur lui des controverses pour en faire le tour.

Le dialogue et la controverse forment ce que nous appelons la dispute professionnelle ou, selon un terme médiéval, *la disputatio*, c'est-à-dire l'organisation réglée et l'instruction d'un dossier technique dans lesquelles les points de vue divergent et sur lesquels il faut argumenter pour convaincre. Cela peut porter sur des risques pris dans le travail, des choix techniques décisifs en matière de santé ou de qualité du travail, etc. Ces débats, nous les organisons entre connaisseurs de première ligne et direction des entreprises. Je ne parle pas ici de processus marginaux mais de travaux qui sont actuellement en cours dans des grandes entreprises industrielles privées ou publiques, à la demande des directions et ce, au plus haut niveau : les mieux placés pour engager ces démarches ne sont pas les directions des ressources humaines mais ceux qui prennent les décisions stratégiques en matière financière, économique, etc. La santé est au cœur de la performance et il faut donc travailler avec ceux qui sont en charge, dans les organisations, du développement de la performance.

Cela signifie que nous commençons par organiser ces controverses au plus bas niveau et nous nous en servons ensuite pour organiser la dispute et la controverse au plus haut niveau des organisations de façon à ce que les gens de bas niveau puissent peser dans les décisions, condition sine qua non pour qu'ils acceptent de s'engager dans un tel exercice. Il n'est donc pas question d'organiser de quelconques groupes d'expression des salariés, mais d'organiser l'initiative de ces salariés dans leur travail, ce qui suppose une transformation dans la gouvernance des entreprises. À ne pas le faire, on constate que, dans les organisations modernes, les ressources sont gaspillées de façon considérable et que, contrairement à ce qui est affiché, la performance, financière ou autre, n'est pas au rendez-vous.

Ces dispositifs, très techniques, se construisent en trois temps. Il faut d'abord une demande, ce qui est capital car il ne faut pas prendre le risque de s'engager, sans garantie d'avance, sur une délibération professionnelle qui pose des problèmes considérables. Il faut ensuite un accord de la direction sur le fait que le travail que nous allons engager avec ce collectif ne va pas simplement servir à faire s'exprimer des insatisfactions, ce qui n'a guère d'intérêt, mais qu'il va construire les bases d'une discussion des salariés avec la direction, de façon à ce que chacun accepte de se confronter à la réalité d'un dossier, stratégique en matière de travail et de santé, sur lequel les salariés auront préalablement travaillé. Un collectif d'une douzaine de professionnels, uniquement composé de volontaires, sera ensuite invité à désigner, sur le critère d'avis divergents quant à leur manière de travailler, des binômes de salariés engagés dans des situations de travail communes et posant des problèmes difficiles à résoudre. La différence de points de vue est donc privilégiée de manière absolue, en ce qu'elle constitue le point de départ et un instrument majeur d'analyse des situations d'autoconfrontation simple ou croisée que nous mettons en œuvre.

(Yves Clot montre alors trois séquences vidéo réalisées par des collègues de son équipe, Julie Duboscq, Bernard Prot et Gabriel Fernandez).

Les compagnons du bâtiment

Dans cette situation, deux ouvriers du bâtiment (X et Y) doivent accrocher, sur un chantier de construction, des chaînes de levage à un panneau de béton de huit tonnes qui est temporairement stocké contre une paroi avant d'être mis en place par une grue. Cette situation, réelle, a été choisie pour le caractère exemplaire du risque potentiel qu'elle comporte. Les deux compagnons visionnent la séquence filmée et la commentent ensuite.

X : « *Pour l'accrocher, tu es passé par l'intérieur (entre le panneau et la paroi). Moi, je n'y ai pas été parce que j'ai eu peur* » (X a en effet accroché l'élingue en montant sur une échelle et à l'aide d'un bras télescopique).

Y : « Ah bon ? »
 X : « Oui, j'ai eu peur que ça glisse et... »
 Y : « ... que ça glisse et que ça te coince ? »
 X : « Ben oui ! Si jamais ça part, ça y est, c'est fini ! C'est pour ça que j'ai pas accroché par là... »
 Y : « Mais là, c'est accroché... »
 X : « Non, là il est juste posé sur des bouts de bois, des machins, et on ne sait jamais... C'est pour ça que j'ai eu peur d'être coincé contre la paroi. Moi je suis monté, et quand j'ai pensé à ça, j'ai été bloqué et je suis redescendu et je l'ai accroché par l'échelle. »
 Y : « Mais au niveau sécurité, c'est pas mieux de passer par derrière ? »
 X : « Mouais... »
 Y : « On est tranquille, on peut marcher, on n'a pas à bouger l'échelle... Sur l'échelle on est toujours en équilibre... »
 Intervenant : « L'idée, c'est que l'on serait plus en sécurité derrière qu'en équilibre sur une échelle ? »
 Y : « Pour moi, oui... »
 X : « Je pensais... »
 Intervenant : « Vous, vous voyez surtout le risque que le panneau glisse s'il est emmené par une élingue... »
 X : « Oui, s'il est emmené par une élingue ou par un mouvement, il est en équilibre... »
 Y : « Ça se peut aussi... »
 X : « Ça glisse, ça n'est pas stabilisé... Quand c'est parti, c'est parti... »

(Ils observent la séquence suivante).

X : « Pourquoi t'as pas fait tout le tour, là ? »
 Y : « Au niveau sécurité, j'ai dit, c'est mieux d'aller là-bas, avec l'échelle, mais bon, je l'ai pas fait. Ça veut pas dire que... Bon... C'est compliqué... J'y ai pas pensé avant... »
 (Rires)
 Intervenant : « S'il y avait pensé, il l'aurait peut-être fait. »
 X : « Il n'y avait personne en bas ? »
 Y : « T'es tout seul... Tu veux savoir si j'ai quelqu'un qui fait signe ? Mais on n'en a rien à foutre de moi ! »
 X : « On était bien parti dans le débat, c'est dommage d'arrêter parce que la demi-heure est terminée... »

La situation n'est pas directement lisible et nécessite quelques commentaires. Pour moi, la phrase la plus importante est la dernière : « On était bien parti dans le débat... » On voit bien que l'on est dans le bâtiment car dans d'autres organisations, certaines autoconfrontations peuvent durer une heure. Ici, le chantier a déjà pris beaucoup de retard et ce n'est qu'après avoir négocié âprement avec le conducteur de travaux que nous avons finalement réussi à en sortir les ouvriers pendant une demi-heure. L'avantage de ce temps si court, c'est que l'on obtient l'expression de la frustration à ne pas pouvoir poursuivre le débat et celle du plaisir pris à s'engager dans une controverse portant sur le travail réel.

Ensuite, il faut savoir qu'il est absolument interdit par la réglementation de travailler sur une échelle. Or, on constate ici une transgression majeure à la règle et c'est sur ce point que s'engage le débat. C'est un problème de comportement que l'on traite généralement par une formation sur les gestes et postures afin que les gens arrêtent d'agir en dehors des prescriptions. Mais il faut savoir que, dans le cas présent, la grue qui doit déplacer ce panneau de huit tonnes n'a été prévue que pour en lever six, situation classique dans le bâtiment. Cela n'est pas dramatique à la condition que le grutier soit un expert et que l'on ait confiance en lui. Tout le monde sait alors que « avec lui, ça va le faire ». Si ce n'est pas lui, c'est plus compliqué. Or, ce jour-là, justement, ce n'est pas lui. En haut, il y a un intérimaire.

Le comportement observable de cet ouvrier sur son échelle et avec son bras télescopique illustre ce que l'on appelle une *catachrèse*, c'est à-dire l'attribution de fonctions nouvelles

aux outils, l'usage détourné et inventif d'un outil : dans ces conditions-là, il préfère faire comme il le sent, quitte à enfreindre les règles. On ne travaille jamais dans l'idéal, on le fait en prenant le moins de risques possible, surtout dans de tels métiers, et en prenant en compte l'ensemble de la situation. La réalité de la vie nous impose d'être intelligents et créatifs pour faire face aux situations auxquelles nous sommes confrontés. Cet ouvrier prend alors le risque parce qu'il est dans l'action et que l'action, en retour, permet de conjurer le risque. Vu de l'extérieur, cela pourrait être pris pour de l'inconscience, mais ce serait commettre alors un contresens absolu. En effet, les opérateurs sont parfaitement conscients des dangers qu'ils encourent. Mais certaines cultures professionnelles ont développé depuis bien longtemps des instruments techniques et psychologiques qui font en sorte que ces risques-là sont pris. C'est discutable, bien sûr, mais c'est ainsi.

Évidemment, il est important de garder à l'esprit que cette situation à risques n'est pas une situation normale, ce que les opérateurs savent très bien et dont ils discutent entre eux. Dans le travail que nous avons mené, la même situation va se répéter la semaine suivante. Les deux compagnons vont alors s'arrêter de travailler, aller voir le chef de chantier et lui dire qu'ils ne veulent plus continuer à prendre ainsi ce genre de risque. Mais faire disparaître ce risque nécessiterait de mettre en place un râtelier, dispositif de sécurisation qui permet de bloquer le panneau autrement qu'avec des madriers en bois. Le dialogue va alors s'installer, ce qui pour nous est capital, entre les compagnons, qui sont en première ligne, le chef d'équipe qui ne peut décider seul d'aller chercher un râtelier, ce qui va prendre du temps et être plus coûteux, et le conducteur de travaux qui prendra la décision finale. Celui-ci dira alors avec un demi-sourire : « *Maintenant qu'ils font les autoconfrontations avec les psychologues, ils demandent un râtelier !* » Mais pour nous, cette remarque constitue le signe d'une amélioration de la qualité au travail.

L'objectif que nous poursuivons est compliqué et notre activité, comme la leur, est pleine de difficultés. Ce qui nous importe, c'est que ce ne soit pas nous qui fassions remonter les problèmes, non pas que nous nous effacions, mais notre ambition est de construire, dans le rapport social interne à l'entreprise, le dispositif dialogique qui va permettre aux opérateurs de soutenir leur point de vue. Notre critère de qualité, c'est lorsque les opérateurs, s'appuyant sur le travail qu'ils font avec nous, parce que nous les avons secondés dans leur propre travail, vont aller voir directement le chef de chantier en lui disant : « *Maintenant, il faut discuter du râtelier !* » C'est comme cela que ça remonte le plus efficacement.

Dans certaines conceptions de l'organisation du travail, l'expert n'est que le témoin de ce qui arrive aux autres, celui qui décide ensuite avec la direction de l'action à mener. Il me semble important de rompre avec cette vision : dans notre métier, nous parlons donc de décision codélibérée parce que, si les professionnels de même niveau restent entre eux, quelque chose manque. Au contraire, si, à partir de l'analyse poussée qu'ils ont pu faire, les ouvriers décident de discuter avec le chef de chantier d'un problème tel que celui du râtelier, derrière celui-ci va se révéler celui de l'inadaptation de la grue, et derrière celui-là se poseront celui du bureau des méthodes, puis celui des commerciaux qui vendent les chantiers sur des délais irréalistes, etc. À partir de cette première situation, on élargit donc progressivement le cercle des questions qui se posent et le champ des professions engagées dans le problème initial. Si nous partons d'un tel problème, ce n'est donc pas pour que les salariés puissent exprimer leurs états d'âme mais pour instruire techniquement un dossier qui sera ensuite repris dans un espace qui ne leur est habituellement pas accessible, celui des choix stratégiques. Quant à nous, nous sommes les garants du dispositif dialogique au plus haut niveau.

Coup de frein

Dans cette deuxième situation, qui se passe à la SNCF, gare du Nord, nous allons nous trouver dans une situation plus complexe, qui engage les gens dans l'intimité de leur exercice professionnel. Les protagonistes sont deux conducteurs de train (X et Y) qui confrontent leurs façons respectives d'arrêter un convoi.

Première séquence

X : « ... On garde un œil sur la vitesse, et on se laisse mourir, tranquillement, en freinant. Et voilà ! »

Deuxième séquence

Y : « Là, je viens d'arriver à Paris Nord. Le jeu, c'est d'arriver pas trop vite pour ne pas se faire prendre en charge directement par le KVB (Contrôle de vitesse par balise), et pas trop lentement pour pas que les passagers descendent en marche et qu'on se retrouve avec deux mille personnes sur le quai alors qu'on a encore deux ou trois voitures à rentrer ! »

X : « ... et si la courbe du KVD était affichée ? »

Y : « Disons que, si elle était affichée, on ne pourrait plus jouer avec. Je sais que j'irais à la limite, juste en-dessous pour ne pas être pris en charge. C'est la courbe parfaite parce que lui, il prend en compte la décélération en fonction de l'engin, de l'état du rail, des capacités de freinage et tout ça... »

Troisième séquence

Y : « On est à 120 km/h. Là, je coupe la machine, d'accord ? »

X : « Bien sûr... »

Y : « Quand j'affiche 100 km/h, je mets une dépression de 500 grammes et après, je joue au freinage... »

X : « Eh bien, je te garantis que c'est une erreur si tu fais ça ! (...) C'est trop brutal. Tu es hors règlement. »

Y : « Non, non... »

X : « Si ! Tu fais une erreur, là. Tu risques gros. Il vaut mieux anticiper. »

Dans cet exemple, le plus ancien des deux (X) est d'abord déstabilisé par l'argumentation de son collègue. L'enjeu est assez simple : c'est un conflit de critères entre la régularité, c'est-à-dire le respect des horaires, et le confort et la sécurité des passagers lors du freinage. C'est l'un des conflits de critères les plus difficiles à résoudre, surtout lorsque l'on est, comme c'est le cas ici, sur les lignes de banlieue, que l'on est constamment en retard, qu'il faut 800 mètres pour arrêter un tel convoi quand il roule à 60 km/h et qu'en plus, le régulateur est le seul à avoir la main sur la signalisation. C'est une situation qui comporte une multitude de conflits de critères.

Dans ce débat, Y explique à X que son mode de freinage aboutit à sacrifier le confort des passagers au profit du temps gagné. Dans un premier temps, son collègue plus ancien, est décontenancé, ce qui signe l'affect. Notre méthode cherche à développer une telle émergence de l'affect, en ce qu'elle sollicite les gens face à des situations difficiles. Il faut du métier à l'intervenant pour conduire de telles opérations car il lui faut savoir jusqu'à quel point il est possible de susciter l'affect. Dans ce cas, les émotions du conducteur, face à ce cadet qui lui fait la leçon, transparaissent dans sa gestuelle. Cet affect-là peut mal tourner et la manière dont est conduite l'autoconfrontation est essentielle. Dans ce cas, elle l'est par un médecin du travail qui laisse faire, parce qu'il juge que cet affect est productif.

Le travail de santé passe donc aussi par des phases durant lesquelles, du fait de l'autoconfrontation, l'intéressé ne se reconnaît pas dans ce que fait le collègue. La reconnaissance n'est pas seulement un facteur de santé : de fait, à un moment donné, ne pas être reconnu par son collègue peut aussi être un facteur positif, à la condition que cela ne porte que sur l'acte réalisé. Dans le cas présent, le conducteur X va rechercher au fond de lui et de son expérience – y compris corporelle parce que cette expérience passe aussi par les sensations du corps – ce qui fait la réalité de sa pratique. Et, à un moment donné, il devient capable de dire à son collègue : « Non, je ne suis pas d'accord ! Ce que tu n'as pas vu, c'est que ta dépression de 500 grammes, moi je l'ai mise bien avant ! » En faisant ce travail, il redécouvre un geste qu'il avait incorporé à sa pratique et auquel il ne pensait plus. Forcé par son collègue, il redécouvre son expérience professionnelle et, à ce moment-là, il peut objecter qu'il préserve mieux ainsi le confort des voyageurs, ce à quoi son jeune collègue ne peut que souscrire. Ils partagent la même expérience, à savoir que ce n'est pas si simple, et qu'il n'est peut-être pas possible de dire ce qu'est, en réalité, un travail qui se tient. C'est définitivement discutable.

Vu du pont

La dernière situation est très étonnante, raison pour laquelle je vous la soumetts. Elle est complexe, implique des risques considérables et n'est pas immédiatement décryptable. Elle se déroule dans un atelier de fabrication d'appareils de voie pour le TGV, que des ponts roulants transportent pour les stocker hors de l'atelier. Pour cela, il faut que le conducteur du pont fasse passer la pièce de plusieurs tonnes par la porte, en la maintenant dans l'axe, sauf à courir le risque de percuter les montants ou de blesser un ouvrier. La controverse va porter sur la conduite de ces ponts roulants et la sortie des pièces de l'atelier. Dans un premier temps, le conducteur (X), engagé dans l'autoconfrontation simple, visionne une séquence où il réalise cette manœuvre et commente sa façon de faire en présence d'un intervenant.

X : « Voilà ! »

Int. : « Ouais... C'est vrai que ce n'est pas la même conduite... »

X : « J'suis pas un champion du pont. C'est parce que je tiens à ma place et puis c'est tout. Voilà ! »

Int. : « Ah oui... La meilleure façon de faire, c'est de faire à sa façon, hein ? »

X : « Oui... On apprend avec les anciens et puis après, on fait avec sa méthode. C'est la vie... Faut s'y faire... »

Int. : « Ben oui... Vous avez déjà vu un ancien conduire comme ça ? »

X : « Ils conduisaient comme moi. J'sais pas si vous avez connu Untel, par exemple ? »

Int. : « Non ! »

X : « Il conduisait comme ça. Celui qui m'a appris avant, qui est parti maintenant, il conduisait comme ça aussi »

Int. : « Donc, avec le même genre de mouvement, sans à-coups ? »

X : « Sans à-coups, sans rien... ils faisaient tout en même temps... »

Int. : « Oui... Pour vous, c'étaient des bons chauffeurs ? »

X : « Ah oui, c'étaient des bons chauffeurs ! De ce côté-là... Ils seraient passés au travers d'une roue de vélo ! Incroyable ! Ça fait vingt-cinq ans, je touche du bois, j'ai jamais rien eu ! »

Int. : « En conduisant comme ça ? »

X : « Oui, en conduisant comme ça... »

Int. : « Avec ce style-là ? »

X : « Oui... »

Le même conducteur, désormais sur la réserve, et son collègue (Y), désormais engagés dans l'autoconfrontation croisée, revoient ensuite cette première séquence.

Y : « C'est pas bon, ça ! Là, il est dans le milieu ! Sa pièce, elle est de travers... Il va pas passer la porte ! Et s'il y a quelqu'un en bas ? »

X : « Ça passe là ! »

Y : « Non, il ne passe pas ! Regardez ce qu'il fait avec le moufle ! Et avec le chariot ! Il est en train de faire du slalom avec la porte ! Il doit manœuvrer au ralenti ! Il doit avoir une charge droite ! Là, franchement, je ne ferais pas ça ! Je ne suis pas un kamikaze ! »

Int. : « Il ne le sait peut-être pas ? »

Y : « Pour moi, il sait qu'il n'a pas à le faire ! C'est très, très dangereux ce qu'il fait là ! Vous voyez pas ? Il prend le risque pour gagner quoi ? Deux minutes ? Taper dans la porte et la faire tomber, alors que son copain est près de la porte ? Sauve qui peut ! »

Int. : « Que lui diriez-vous ? »

Y : « Qu'il faut s'arrêter et essayer de mettre la charge droite. J'ai toujours fait comme ça ! »

X : « Il faut être sûr d'avoir les yeux en face, parce que sinon... Il faut avoir l'expérience... »

Int. : « Il a de l'expérience et s'il dit que ça n'est pas dangereux... »

Y : « Moi je trouve que c'est dangereux et que ça n'est pas la peine de prendre des risques... »

X : « Tant qu'il arrive rien... »

Y : « Attendez ! Vous franchissez une porte, déjà que vous avez un collègue à côté, avec une charge, tout en sachant que, derrière les portes, vous avez qui ? »

Int. : « *On va passer à autre chose...* »

Y : « *Oui, mais ça il faut le garder. Il faut qu'on en rediscute. Après je vous amènerai les documents pour vous dire pourquoi une conduite comme ça...* »

X : « *Mais, dans certaines situations, on est parfois obligé de faire autre chose...* »

Dans le premier cas, nous voyons un professionnel face à son image : il s'agit d'une autoconfrontation simple. Dans le deuxième temps, avec un autre professionnel, ils sont mis face aux mêmes images : là, il s'agit d'une autoconfrontation croisée. L'autoconfrontation simple est faite pour développer le dialogue intérieur car, pour pouvoir supporter les questions d'un collègue de travail, il faut déjà s'en poser à soi-même. C'est pourquoi elle est toujours préalable à l'autoconfrontation croisée.

Il est à noter que nous retrouvons ici la même fin que dans le premier cas : le conducteur Y souhaite aller plus loin dans la discussion en apportant la prescription officielle comme preuve de ses dires. Et, de son côté, X clôt la discussion en disant qu'il faut parfois s'écarter des règles. Le dit-il parce qu'il se sent fautif ? Ce pourrait être là une première explication mais les choses sont plus compliquées : en vingt-cinq ans, lui n'a jamais eu d'accident alors que son collègue Y a pourtant percuté la porte en sortant le rail selon les règles... Évidemment, dans l'autoconfrontation croisée, Y ne va pas dire brutalement à X qu'il est en train de lui expliquer comment agir sans danger car ce dernier pourrait lui rappeler, qu'en appliquant strictement la prescription, il est quand même passé à travers la porte ! Autrement dit, il ne faut pas se laisser abuser par les apparences : les situations de travail sont très compliquées et, dans cette situation-là, le dernier mot n'est donc pas dit.

DÉBAT

Un intervenant : *Il semble que désormais les risques psychosociaux surviennent davantage dans les services, banques ou assurances, que dans des secteurs de type industriel comme ceux d'où vous tirez vos exemples. Y a-t-il des différences ?*

Yves Clot : Il y a bien évidemment des différences mais il ne faut pas les surévaluer. Il est passionnant de comparer les mouvements dialogiques, ce que nous faisons en recherche, entre des situations de cette nature. Nous avons ainsi comparé des prêtres, des internes en chirurgie ou des conducteurs, et nous nous sommes aperçus qu'il existait des mouvements dialogiques très communs alors qu'il ne s'agissait absolument pas des mêmes choses.

Ensuite, ce n'est certes pas la même chose de discuter du montage de telle ou telle pièce avec les ouvriers d'une chaîne automobile, de questions qui engagent la vie ou la mort avec des internes en chirurgie, ou du travail de guichetier avec des postières. Plus on va vers du travail de services, plus les conflits de critères deviennent des conflits de valeurs.

Paradoxalement, cela justifie encore plus le type de travail que nous effectuons, tant les conflits de critères prennent une place grandissante et tant il est difficile de définir ce qu'est un travail de qualité dans des domaines où les valeurs sont prégnantes comme la santé ou l'enseignement. C'est ce qui rend également nécessaire d'avoir, dans les organisations, des instances dialogiques et collectives à plusieurs niveaux.

D'aucuns pensent que, dans les services, la question des métiers, issue de l'artisanat ou de l'industrie, est une question archaïque et caduque, et que seule vaut maintenant la question de la compétence. Il me semble au contraire que, plus l'on va vers les services, plus cette question des métiers, c'est-à-dire celle de la délibération collective sur la qualité de l'acte, devient vitale. Et cela est très différent de l'évaluation de la compétence individuelle. Dans la santé ou l'enseignement, je postule que la source de l'efficacité est dans la délibération professionnelle, dans la possibilité de s'attaquer à son métier en permanence. Le collectif, dès lors que l'on peut supporter de ne pas être tous d'accord, est un instrument de travail primordial. Les directions d'entreprises qui considèrent que le collectif est un obstacle sont victimes, comme certains syndicats, d'une conception passéiste des relations sociales. Donc, non seulement les questions du métier et du collectif ne sont pas derrière nous mais, plus que jamais, ce sont des questions d'avenir.

D'un point de vue radical, je dirais que l'approche actuelle des risques psychosociaux relève de constructions d'experts qui ajoutent à la gestion du risque, le risque de la gestion. Occupons-nous plutôt de développer l'expertise professionnelle des gens car, au mieux ils maîtriseront leur métier, au mieux ils se porteront au travail. Cela inverse la définition classique du stress, sur laquelle s'entendent tous les partenaires sociaux. Cette définition, issue de la psychologie, énonce qu'il y a stress quand les gens perçoivent qu'ils n'ont pas, ou plus, les moyens de faire face aux exigences de l'organisation. Pour ma part, je dis qu'il y a stress quand les organisations n'ont plus les moyens de faire face aux exigences de salariés qui veulent réaliser un travail de qualité. Les deux propositions sont justes, mais n'oublions pas la seconde. Et, plus l'on va vers les services, plus les organisations ont l'obligation de mettre des ressources à la disposition des salariés pour leur permettre de délibérer et pour développer leur pouvoir d'agir sur leur métier. Ne pas le faire est une atteinte à terme à leur santé alors que les organisations le voient le plus souvent comme une atteinte à leur productivité immédiate.

Les motivations d'une demande de dialogues

Int. : *Qu'est-ce qui fait qu'une direction peut avoir envie de vous solliciter ?*

Y. C. : Dans le bâtiment, très clairement, ce sont les accidents. Si, globalement, le nombre d'accidents y diminue, leur gravité et la fréquence des cas mortels y augmentent. Et si on a le souci des accidents dans les entreprises, on l'a encore plus quand ils commencent à coûter très cher en pénalités. La question initiale est donc généralement une demande d'aide pour traiter cette question. Notre réponse est alors : « *Pour réduire la fréquence des accidents du travail, il faut développer les métiers* », car nous pensons que les accidents sont avant tout les symptômes d'un défaut d'organisation.

Dans des organisations industrielles, la demande pourra être différente. Il m'est arrivé de recevoir au Cnam tout le premier cercle des dirigeants de Renault. Sous l'effet d'une controverse récurrente avec les syndicats sur la question de la qualité, le besoin pour eux d'y voir plus clair devenait pressant. Ils nous ont alors contactés car ils savaient que nous réalisons ce type d'intervention. Ils savaient également que l'approche que nous proposons suppose de lever le déni sur la qualité du travail car c'est notre spécialisation et nous n'y dérogeons pas, quel que soit le client potentiel. Ma réponse a donc été : « *Ces questions que les syndicats vous remontent, il y a une forte probabilité pour qu'elles aient à voir avec la réalité qui est la leur. Et les arguments que vous opposez aux syndicats, eux aussi, ont à voir avec la réalité qui est la vôtre. Ces deux réalités coexistent et continueront longtemps à coexister. Cette dualité inéluctable du réel mérite d'être discutée et impose d'accepter de passer des compromis sociaux autour des questions de la qualité du travail, aucune organisation dynamique ne pouvant les éluder. Êtes-vous alors d'accord pour instituer, au plus haut niveau de l'entreprise, ce conflit sur la qualité du travail ?* » Bien sûr, cela soulève des montagnes de problèmes mais, au moins, nous sommes dans la réalité du travail.

Règles et transgressions

Int. : *Le respect des règles et des procédures, nécessaires en particulier en matière de sécurité à la SNCF, est aujourd'hui de plus en plus difficile à imposer auprès des jeunes générations. Qu'en pensez-vous ?*

Y. C. : Nous travaillons, avec la SNCF, cette difficile question depuis plus d'un an, en nous intéressant aux agents d'accueil et aux agents commerciaux du Transilien. À cet effet, nous avons mis en place un dispositif très proche de celui que nous venons d'évoquer et, avec le comité de pilotage, nous effectuons un travail en profondeur sur les critères de qualité au travail. Ce dispositif mobilise des responsables de haut niveau du secteur, les organisations syndicales, les médecins du travail et nous le faisons fonctionner sur la base des analyses de terrain. Ces problèmes que vous évoquez sont très réels et ne concernent pas seulement les jeunes !

D'une manière générale, entre les règlements ou les prescriptions, nécessaires partout, et la réalité des situations de terrain, il y a souvent un monde... En région parisienne en particulier, la conduite des trains est devenue un exercice périlleux. Nous faisons donc tout un travail avec ces professionnels de terrain, de tous âges, qui nous amène à constater de vraies transgressions aux règlements. Et quand nous commençons à discuter de ces situations réelles de travail, même au plus haut niveau de la hiérarchie, on mesure à quel point les agents, qu'ils soient jeunes ou moins jeunes, sont parfois placés dans des dilemmes de métiers qui ne leur permettent pas de s'en tenir à la réglementation.

Laisser proliférer, d'un côté les règlements et, de l'autre, les transgressions, soulève des problèmes capitaux qu'il faut pourtant aborder si l'on veut que la SNCF reste la SNCF ! Ce cercle vicieux ruine, à la fois, la performance de l'entreprise et la santé des gens. La troisième voie, celle que nous préconisons, est très compliquée à suivre et consiste à développer les collectifs de travail, c'est-à-dire faire en sorte que les critiques concernant les transgressions ne viennent pas uniquement de la direction mais aussi des collègues de travail. Cette critique ne doit pas se placer sur un plan moral mais permettre, au sein d'un collectif, de trouver des solutions qui ne soient pas transgressives et qui permettent d'enrichir les règles de métier. Ces collectifs ne sont pas des groupes de parole ou d'analyse des pratiques, qui ne permettraient que de se débrouiller seul sur le terrain mais, dans le cadre d'un dialogue avec la direction, ils doivent faire réfléchir sur la manière d'élaborer les règlements. Le règlement n'est ni l'ennemi du travail, ni une contrainte imposée à ceux qui travaillent : c'est une bonne ressource qui doit être, à certaines occasions et dans des institutions créées à cet effet, un objet de travail collectif et discutable.

Temps de l'action et temps de l'analyse

Int. : *Les exemples que vous nous avez donnés requièrent du temps. Or, le temps de l'industrie est de plus en plus contraint.*

Y. C. : Oui et non ! L'exemple que je vous ai proposé du chantier du bâtiment, pour lequel le retard est déjà de deux mois sur les délais, montre qu'il est possible d'agir malgré une pression considérable. Les autres exemples ne sont pas ceux de situations où l'on aurait du temps disponible, mais de situations très contraintes elles aussi. En faisant appel à nous, ces directions savaient que cela serait coûteux en temps, mais elles ont accepté de considérer qu'il fallait le prendre, ce temps. En leur sein, la pensée avait suffisamment cheminé pour qu'ils puissent se dire que cela ne serait pas du temps perdu mais bien du temps gagné. J'espère vous avoir montré là de vrais entrepreneurs !

Mais tout cela est antagoniste avec un mode de management qui a tendance à considérer qu'il faudrait avoir fini le travail avant même de l'avoir commencé. J'assume parfaitement cet antagonisme car je considère qu'à continuer en ce sens, les organisations vont à la rencontre de problèmes encore plus considérables que ceux qu'elles connaissent déjà et ce, non seulement en termes de santé au travail, mais aussi en termes de qualité des produits et de santé publique : il n'y a qu'à voir la prolifération des scandales alimentaires, médicamenteux ou autres dans l'actualité. L'entreprise, dont je me fais une haute idée, n'est pas au seul service de ses actionnaires et il est temps pour elle de se refonder dans le cadre d'un projet collectif efficace et créatif.

La position des syndicats

Int. : *Comment associez-vous les syndicats ou les représentants du personnel et comment réagissent-ils à votre démarche ?*

Y. C. : Aux premiers temps de notre démarche, nous avons sous-estimé les ressources que représentaient les représentants du personnel. Par la suite, nous avons beaucoup expérimenté et nous nous sommes aperçus que la pérennité des dispositifs que nous mettions en œuvre avec les seules directions était souvent compromise. Désormais, nous demandons, comme condition absolue de nos interventions, que toutes les organisations syndicales soient parties prenantes au dispositif et aux décisions que nous prendrons par la suite. C'est ce que nous

avons demandé par exemple, à la direction de Renault, pour qui l'acceptation n'a pas été spontanée avant que nous ne trouvions finalement un accord. J'ai ensuite passé une année à rencontrer et convaincre les syndicats de s'engager avec nous dans cette démarche, sachant qu'ils ont évidemment tout à y gagner, mais qu'ils courent cependant le risque, ce faisant, d'être entraînés vers une "codétermination" du travail à l'allemande. Et cela soulève des questions essentielles, la conflictualité au travail ayant toujours été un vrai problème dans l'histoire syndicale française.

Les conflits sont inéluctables mais, s'ils sont mal traités, ils risquent d'être des obstacles au développement de la qualité au travail. Il vaut mieux enrichir les conflits que chercher à les refouler. La qualité du travail est un objet de conflit justement très riche. Cet objet-là peut éviter d'empoisonner la vie de l'entreprise faute d'avoir su traiter les vraies questions. Je ne suis pas un naïf social et je ne crois pas que tous les acteurs de l'entreprise puissent se réunir sous une seule norme. Je crois que la seule bonne pratique est la pratique de la controverse, au plus haut niveau des organisations, afin de décider, et ensuite, d'expérimenter les décisions qui ont été prises. Et si les syndicats restent en dehors de cette démarche, elle est alors très vite vouée à l'enlisement et à l'échec. Leur présence, au contraire, est essentielle et sert à entretenir ce feu dialogique qui est notre carburant.

Pour en savoir plus sur ces méthodologies, on peut consulter : *Travail et pouvoir d'agir* (PUF, 2008) et *Le travail à cœur. Pour en finir avec les risques psychosociaux* (La Découverte, 2010).

Présentation de l'orateur :

Yves Clot : professeur titulaire de la chaire de psychologie du travail du Conservatoire national des art et métiers (Cnam) et responsable de l'équipe de clinique de l'activité du Centre de recherche sur le travail et de développement (CRTD - EA 4132) ; il poursuit ses travaux comme intervenant en entreprise sur les questions de santé au travail ; sur le plan scientifique il cherche à poursuivre la tradition ouverte en psychologie par Lev Vygotski au début des années 1920 en Russie autour des questions du développement de l'activité en situation réelle.

Diffusion novembre 2013