

**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 VALLEY¹
IDRH
IdVectoR¹
La Fabrique de l'industrie
La Poste
Lafarge
Mairie de Paris
Ministère de la Culture
Ministère de l'Industrie,
direction générale de la compétitivité,
de l'industrie et des services
OCP SA
Reims Management School
Renault
Saint-Gobain
Schneider Electric Industries
SNCF
Thales
Total
UIMM
Ylios

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

(Liste au 1^{er} décembre 2012)

L'ASPIRATION AU TRAVAIL BIEN FAIT

par

Yves CLOT

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

Séance du 20 septembre 2012
Compte rendu rédigé par Élisabeth Bourguinat

En bref

On considère généralement que le stress au travail vient du fait que les salariés ne disposent pas des ressources pour répondre aux exigences de l'organisation. Yves Clot montre qu'il peut également apparaître lorsque l'organisation n'a pas les moyens de faire face à l'exigence des salariés d'effectuer un travail de qualité. Dans ce cas, les "politiques de reconnaissance" menées par les entreprises pour accompagner psychologiquement les salariés et les aider à supporter de ne pas faire du bon travail sont comme un cautère sur une jambe de bois. Pour améliorer la qualité de vie au travail, il faut commencer par se préoccuper de la qualité du travail lui-même. Comme celle-ci est toujours multicritère et source de conflits et de dilemmes, il est nécessaire, à la fois pour la performance de l'entreprise et pour la bonne santé des salariés, d'institutionnaliser au sein des organisations une controverse permanente sur les critères de qualité du travail. Le "travail bien fait" est le trait d'union entre performance de l'entreprise et santé des salariés.

*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.*

EXPOSÉ d'Yves CLOT

Avant de commencer, je voudrais dire que je suis un peu gêné par le terme de *nostalgie* qui figure dans le titre de cette conférence¹. Pour moi, il n'y a rien de plus moderne que la question du travail bien fait. C'est même une question qui se posera de plus en plus, dans la mesure où les services prennent dans notre économie une place croissante, qu'il s'agisse du commerce, des services à la personne, des services à l'industrie, sans parler des services sociaux, de la santé, de l'éducation, etc., et où, plus on développe les services, plus se pose la question de la qualité et de son évaluation. Il ne s'agit donc pas de revenir à une notion du passé, mais au contraire de se préoccuper d'un problème crucial pour demain.

Une formation pour les guichetières de La Poste

Pour introduire mon propos, je m'appuierai sur un exemple emprunté à la sociologue Fabienne Hanique, qui a publié une thèse sur la transformation du métier des guichetiers de La Poste et en a tiré un ouvrage intitulé *Le sens du travail, chronique de la modernisation au guichet* (Érès, 2004). La scène qu'elle rapporte (page 202) se passe dans le cadre d'une formation qui mobilise une dizaine de guichetières et prend la forme de jeux de rôles leur permettant de se familiariser avec des "scripts comportementaux et langagiers", sortes de gammes opératoires qui leur prescrivent ce que, face aux clients, elles doivent dire et faire. En l'occurrence, les guichetières doivent apprendre comment se comporter avec un client décrit comme "bougon et conservateur". La scène commence au moment où le formateur interrompt l'une des guichetières qui se prêtent à l'exercice, Sandra :

LE FORMATEUR : Ne dites pas *si j'étais vous*, ou encore *à votre place*, ou même *je vous comprends parce que moi...* Vous n'êtes pas eux.

SANDRA : Mais les clients aiment bien que nous ayons une relation de confiance avec eux.

LE FORMATEUR : Je suis d'accord et vous devez le faire ; mais établir une relation de confiance n'implique pas que vous deviez vous mettre à leur place. Vous, vous êtes la Poste. Alors dites plutôt : "La Poste vous propose" ou "La Poste s'engage". Vous devez rechercher ce que La Poste peut proposer de mieux.

CORINNE : De mieux pour eux ou de mieux pour La Poste ?

LE FORMATEUR : C'est pareil. La Poste propose ce qu'il y a de mieux pour son client.

[Gloussements, moquerie...]

LE FORMATEUR : Votre travail, c'est de satisfaire le client, c'est-à-dire répondre à ses demandes et identifier ses besoins latents. Par exemple, si un client se présente avec un paquet qu'il a lui-même confectionné, indiquez-lui que La Poste lui propose une gamme de prêt-à-expédier qui lui garantit un acheminement en toute sécurité.

SANDRA : Moi, quand je suis cliente quelque part, j'ai confiance en quelqu'un quand je sais que ce qu'il me propose, c'est ce qu'il aurait choisi pour lui-même. Et au guichet, quand je vois que des clients arrivent avec un paquet bien fait, bien fermé, je ne vois pas pourquoi, en toute confiance, j'irais lui dire de défaire son paquet et de payer trois fois le prix de son acheminement pour acheter un colis Poste !

LE FORMATEUR : Eh bien, c'est une erreur ! Pour avoir confiance, le client a besoin d'avoir en face de lui un vrai professionnel. Et le vrai professionnel, c'est un guichetier qui connaît ses produits. Voilà. Le client ne vient pas voir Madame Michu, qui "à sa place" ferait comme ci ou comme ça, mais Sandra, Corinne ou Jackie qui sont des guichetiers professionnels. Vous ne devez pas vous mettre à leur place.

SANDRA : Ça, c'est sûr que si on se mettait à leur place, on ne vendrait pas beaucoup.

LE FORMATEUR : Justement, vous ne vendez pas beaucoup. C'est pour cela que vous êtes là aujourd'hui.

¹ L'invitation à la séance avait pour titre "La nostalgie du travail bien fait".

Les différents critères du professionnalisme

La première interprétation que l'on peut donner de cette scène renvoie aux transformations très importantes que connaît La Poste actuellement. Désormais engagée dans un marché concurrentiel, elle est devenue une sorte d'hybride entre service public et service commercial. Ceci la conduit à remettre en cause, au nom de la performance commerciale, certains aspects du métier des guichetiers. Une partie d'entre eux se retrouvent en difficulté car ils doivent "écraser l'usager sous le client" et ils ne se reconnaissent plus dans ce qu'ils font.

Je propose une interprétation un peu différente. En réalité, la plupart des guichetiers sont conscients que La Poste doit renforcer ses ventes si elle veut survivre. Ils savent bien que, sans cela, elle se mettrait en danger et compromettrait leurs propres emplois. En revanche, ils ne sont pas d'accord avec le fait de réduire leur professionnalisme à des critères aussi unilatéraux que, par exemple : « *Le vrai professionnel, c'est un guichetier qui connaît ses produits.* » En effet, leur travail les expose souvent à des dilemmes qui ne peuvent pas se résoudre de façon aussi simple.

Gérer les flux de clients

Par exemple, une des tâches des guichetiers consiste à savoir gérer les flux des clients dans le bureau de poste. Une étude a été réalisée dans la banlieue parisienne. Le 25 du mois, un certain nombre de personnes âgées se présentent au guichet pour se faire verser leur pension de retraite. Le guichetier leur répond : « *Mais vous savez bien que la pension c'est le 26, et pas le 25.* » La personne âgée s'obstine : « *Le mois dernier je suis venu le 25 et j'ai eu ma pension. Pourquoi ce mois-ci l'argent n'est-il pas arrivé ?* » La discussion se poursuit et derrière, la file s'allonge. Cette personne vient réclamer son argent alors que, selon toute probabilité, elle sait pertinemment qu'il ne peut pas être là. Peut-être cela lui a-t-il donné ce jour-là l'occasion de se préparer, de sortir, d'engager une conversation avec quelqu'un, et même si celle-ci tourne mal, il se sera au moins passé quelque chose dans sa journée.

Dans certains bureaux de poste, on considère qu'accueillir ces personnes et leur accorder la possibilité de venir tous les mois se chamailler avec le guichetier fait partie du métier. Dans d'autres bureaux, des agents sont postés au niveau de la file d'attente pour identifier ces clients et leur expliquer que ce n'est pas la peine de faire la queue. Je ne prétends pas décider laquelle de ces deux options est préférable. Je veux simplement souligner que, pour les guichetiers, la question du "travail bien fait" est forcément multicritère, et qu'en fonction des situations, les différents critères peuvent entrer en tension, voire en conflit. Ce qui a choqué les guichetières dans l'exemple cité, c'est que le formateur fasse l'impasse sur les dilemmes auxquels elles sont confrontées tous les jours. La véritable expertise professionnelle se définit justement comme la capacité, dans une situation donnée et à travers des circonstances toujours changeantes, à tenir compte des différents critères qui permettent de prendre la bonne décision.

Un "paquet bien fait"

Reprenons l'exemple du « *paquet bien fait* » cité par Sandra. Pour un guichetier, cette expression signifie quelque chose de très précis. Le fait que le paquet soit bien fait ou non peut dépendre de la nature de l'objet envoyé, de son poids, de la longueur du trajet. Dans certains cas, une boîte à chaussure et du scotch peuvent parfaitement suffire, alors que, dans d'autres cas, il sera plus prudent de recourir à un emballage de La Poste. Le professionnalisme consiste à disposer d'une variété de critères pour prendre une décision adéquate en fonction de la situation.

Acrobates et paralytiques

Les vrais professionnels, les virtuoses du travail bien fait, sont ceux qui sont capables de *supporter* les conflits de critères, aux deux sens du terme (les accepter et les promouvoir), et de jongler avec ces critères. On observe souvent que les professionnels de premier niveau,

ceux qui sont directement en contact avec le terrain, sont de vrais acrobates en la matière, alors que plus on monte dans la hiérarchie, plus on trouve des “paralytiques”, c’est-à-dire des adeptes de critères unilatéraux d’évaluation de la qualité. Pourtant, c’est la hiérarchie qui se charge de former les professionnels de premier niveau...

Le rire jaune des guichetières

Le rire des guichetières, pendant l’épisode que j’ai cité, est un rire à double fond. Il s’agit d’abord d’un rire de raillerie lié au sentiment que le formateur est un peu “déréalisé”. Quand les enfants s’amuse entre eux, ils emploient souvent l’expression : « *On dirait qu’on ferait comme ça.* » Certaines entreprises ou organisations se comportent comme les enfants : « *On dirait que le réel ce serait ça.* » Mais le réel est plus complexe et le conditionnel traduit un déni de la réalité. À travers le formateur, le premier type de rire des guichetières vise en fait la hiérarchie de La Poste, qui se “raconte des histoires”.

Mais leur rire est aussi un “rire jaune”, un rire de dérision sur elles-mêmes. Elles savent bien qu’elles vont devoir affronter au quotidien la situation qui a été décrite, et qu’elles seront impuissantes à la gérer.

Intensité du travail et fatigue

Le “travail bien fait” consiste, pour le salarié, à atteindre les buts qu’il s’est fixés ou qu’on lui a fixés, et à parvenir ainsi à un résultat qui est défendable à ses propres yeux. Cela suppose qu’il puisse juger ce qu’il fait, juger ce que font ses collègues, délibérer avec eux sur le sens de leurs actes, penser et repenser individuellement et collectivement leur activité, la corriger ou la faire évoluer. Ce genre de travail est intense, à la fois psychologiquement et socialement. Cependant, sauf si l’ampleur des tâches est démesurée, il ne met pas la santé en danger. Il produit une “bonne fatigue”, dont on récupère facilement.

Cette intensité du travail bien fait ne doit pas être confondue avec *l’intensification du travail* au sens de la maximisation du nombre d’opérations accomplies dans un temps donné. Ces deux formes d’intensité sont, bien souvent, antinomiques : l’intensité psychologique et sociale du travail est limitée par la densification quantitative de l’activité.

Les scripts comportementaux et langagiers sont l’un des outils de l’intensification de l’activité : ils permettent d’aller droit au but, d’éviter les zigzags, la délibération, la discussion. L’intensification du travail produit une “mauvaise fatigue”, qui n’est pas liée à ce que l’on demande au salarié de faire, mais à ce qu’on l’empêche de faire, à ce qu’on l’oblige à ravalier, alors qu’il en aurait besoin pour que son travail soit “bien fait”.

Santé et performance

Contrairement à ce que l’on pourrait penser, il n’existe pas d’antinomie entre santé et performance. L’effort payant, efficace, qui atteint son but, est un indice de santé. En revanche, l’effort qui ne mène à rien est éreintant. Il produit une fatigue qui, paradoxalement, vous réveille la nuit, parce que vous prévoyez que ce que vous avez fait dans la journée sera inefficace et qu’il faudra le défaire et le refaire le lendemain. La personne ne consacre pas ses efforts à accomplir son travail correctement, mais à se “raconter” qu’elle ne peut pas faire autrement et à se maintenir en situation de supporter de ne pas pouvoir faire du bon travail, ni même délibérer sur ce que serait du bon travail.

La définition de la bonne santé proposée par Georges Canguilhem, médecin et philosophe, auteur d’un ouvrage de référence, *Le normal et le pathologique* (1966), montre bien la coïncidence entre l’effort efficace et la santé. Cette définition se décompose en trois parties. La première, « *Je me porte bien dans la mesure où je me sens capable de porter la responsabilité de mes actes* » joue sur le double sens du verbe porter, entre “bien se porter” et “porter une responsabilité”. Paradoxalement, dans le monde de l’entreprise, on cherche à

rendre les gens “légers” alors qu’il faudrait qu’ils soient “lourds”, qu’ils puissent porter la responsabilité de leurs actes. La deuxième partie de la définition, « *de porter des choses à l’existence* », reprend ce même verbe et insiste sur l’importance de laisser une empreinte sur le monde, une signature de soi. La dernière partie, « *et de créer entre les choses des rapports qui ne leur viendraient pas sans moi, mais qui ne seraient pas ce qu’ils sont sans elles* », souligne qu’il ne s’agit pas seulement de vivre dans un milieu, mais de contribuer à créer le milieu dans lequel on va vivre.

En se basant sur cette définition de la santé, intimement liée à l’effort, à la responsabilité, à l’efficacité, à l’impact que l’on peut avoir sur le monde, on pressent que les problèmes de santé au travail doivent être beaucoup plus graves que ne le laissent supposer les taux de maladies professionnelles, même non déclarées.

Deux façons de traiter le stress au travail

L’Agence européenne pour la sécurité et la santé au travail de Bilbao a proposé la définition suivante du stress au travail : « *Un état de stress survient lorsqu’il y a déséquilibre entre la perception qu’une personne a des contraintes que lui impose son environnement et la perception qu’elle a de ses propres ressources pour y faire face.* » Cette définition rencontre un consensus et a fait l’objet d’un accord interprofessionnel en 2008. Je ne la remets pas en cause, mais il me semble qu’elle gagnerait à être complétée par la formule inverse. Le stress peut venir du fait que le salarié ne dispose pas des ressources pour répondre aux exigences de l’organisation, mais il peut également apparaître lorsque l’organisation n’a pas les moyens de faire face à l’exigence des salariés d’effectuer un travail de qualité.

Si l’on s’en tient à la première définition, on cherche à répondre au stress par une stratégie hygiéniste qui consiste à proposer aux salariés un accompagnement psychologique pour les aider à supporter des situations insupportables. Tout en sacrifiant le bien-être, on s’efforce de développer le bien-être à travers l’écoute de la souffrance au travail et la gestion des risques psycho-sociaux.

Si l’on envisage la deuxième définition du stress, il ne s’agit plus seulement de traiter les troubles psychologiques du salarié, mais aussi de remédier aux troubles de l’organisation. Pour cela, il faut reconnaître comme légitime l’existence de conflits sur la qualité du travail et, au lieu de nier ces conflits, les institutionnaliser, c’est-à-dire créer des espaces dans lesquels il sera possible de délibérer sur les critères du travail bien fait, de négocier des changements dans l’organisation du travail, de discuter à nouveau des résultats de ces changements, d’opérer de nouvelles modifications, etc. Ce travail itératif est indispensable pour protéger la santé des salariés mais aussi pour assurer des performances durables à l’entreprise.

En conclusion, il n’y a pas de bien-être sans bien-faire, et il ne sert à rien de s’occuper de la *qualité de vie au travail* si on ne s’intéresse pas d’abord à la *qualité du travail*. Le travail bien fait est le trait d’union entre la santé et la performance.

DÉBAT

La qualité de la controverse sur la qualité

Un intervenant : *Quelle serait votre définition de la qualité ?*

Yves Clot : Pour moi, l'important n'est pas de définir la qualité, mais d'instituer la possibilité que des définitions différentes de la qualité s'affrontent. Ce qui compte, c'est la qualité de la controverse sur la qualité. En tant que consultants, nous sommes souvent sommés d'énoncer des bonnes pratiques. J'ai l'habitude de dire que la seule bonne pratique est la pratique de la controverse. Débattre, prendre des décisions, les mettre en œuvre, en débattre à nouveau me paraît la seule façon de renforcer le rapport au réel.

Dans le fond, vous l'aurez compris, je fais l'éloge du "dissensus". Le réel pose systématiquement des problèmes qu'on ne peut pas anticiper. Il est par nature "indigeste", hostile au discours convenu. Les organisations qui tendent à faire comme si l'on pouvait se mettre d'accord sur le réel, que ce soit sur le mode de la *Lean production* ou sur celui des idéologies syndicales, sont en général coupées du réel. Le réel nous échappe d'autant plus que nous cherchons le consensus.

Un paradoxe français

Int. : *Le problème que vous soulevez est-il particulier à la France ?*

Y. C. : Dominique Méda, du Centre d'étude de l'emploi, a recensé et analysé des enquêtes statistiques sur la question du travail menées dans différents pays européens. Il en ressort que les Français sont, parmi les Européens, les plus attachés à la valeur travail et en même temps ceux qui souhaitent le plus voir la place du travail diminuer dans leur vie. L'interprétation qu'elle fait de ce paradoxe est que les attentes vis-à-vis du travail sont si fortes, en France, que ce que les gens vivent concrètement dans leur travail leur paraît décevant.

Int. : *Cela renvoie aux travaux de Philippe d'Iribarne et de son équipe sur l'honneur du métier, notion beaucoup plus importante en France que dans d'autres pays.*

Le besoin de reconnaissance

Int. : *Si l'on tient compte du temps que nous consacrons à nos études et à nos loisirs, ou encore du temps de la retraite, le travail ne représente que 14 % de notre vie éveillée. Ne surévaluez-vous pas l'importance des relations de travail dans la vie des gens ? Il me semble que ce qui rend vraiment heureux, c'est d'être reconnu par autrui. Selon la formule de Descartes, « c'est proprement ne valoir rien que de n'être utile à personne ».*

Y. C. : La part du travail dans notre "budget temps" diminue, mais paradoxalement, la diversification des temps sociaux dans lesquels nous évoluons charge le travail d'une fonction psychologique et sociale plus forte qu'auparavant. La réduction du temps de travail a fait de nous des gens plus éduqués, plus cultivés, éventuellement plus politisés. Étant davantage citoyens à l'extérieur de l'entreprise, il nous est très difficile d'accepter de ne pas l'être à l'intérieur. Nous circulons à travers différents univers et nous avons tendance à demander à chacun de ces univers la possibilité d'obtenir ce que nous avons conquis dans les autres.

L'idée que l'on a besoin d'être reconnu par autrui pour se sentir bien est incontestable, mais cela ne suffit pas : on a également besoin de se reconnaître soi-même. J'ai observé des situations dans lesquelles les salariés reçoivent de leur hiérarchie un discours du type : « *Ce que vous vivez est difficile, on le sait, mais on est avec vous ; toute l'organisation est derrière vous et reconnaît votre travail.* » Mais la direction a beau leur dire que ce qu'ils font est satisfaisant, si eux-mêmes jugent qu'ils ne font pas du bon boulot, cela peut les rendre malades... J'ai également observé la situation inverse, où la direction n'accorde que du mépris aux salariés. Lorsque ceux-ci sont intimement convaincus que leur travail "se tient", ils arrivent à se passer de la reconnaissance de leur hiérarchie.

Int. : *Je travaille pour une collectivité locale et je fais partie d'un groupe de travail qui doit réfléchir à la façon de répondre au besoin de reconnaissance accru qui s'exprime parmi les personnels, dans un contexte où nous avons besoin d'améliorer nos performances tout en contenant l'évolution de la masse salariale. Je comprends qu'une conception un peu trop abstraite de la reconnaissance puisse présenter des écueils. Pouvez-vous nous citer des exemples de "bonnes" politiques de reconnaissance ?*

Y. C. : Mon propos n'est évidemment pas d'encourager l'attitude de mépris qui prévaut dans certaines organisations. Mais j'ai observé beaucoup d'entreprises ou d'administrations dans lesquelles on pratique une sorte d'inflation de la reconnaissance sans que celle-ci soit "lestée" par une exigence de travail bien fait. Dans ce cas, la demande de reconnaissance risque d'être sans fond. En revanche, lorsque l'on s'intéresse vraiment à la qualité du travail, y compris en allant jusqu'au détail du paquet bien fait, on produit des effets de reconnaissance par soi-même extrêmement puissants. C'est pourquoi les dirigeants ne doivent jamais céder sur l'exigence de la qualité du travail. Si le travail est mal traité, alors la personne est maltraitée.

Je le signale souvent aux responsables syndicaux lorsque j'ai l'occasion de discuter avec eux : « *Vous devriez vous emparer de cette question, car c'est une revendication très forte du personnel de base : "Ce qu'on fait, ça se tient ? Ça sert à quelque chose ?"* » Pour ma part, quand je m'adresse à des professionnels, je m'intéresse moins à leur personne directement qu'à leur activité : « *Que pouvez-vous me dire de ce que vous faites ? de ce que votre collègue en dit ? de ce que votre direction en pense ? Pouvez-vous être fier de ce que vous faites ?* » Si un salarié n'a pas la fierté de son propre travail et a l'impression d'être un imposteur, le fait que la direction lui accorde sa reconnaissance ne lui servira à rien. Il est préférable de mettre en place un dispositif qui permettra aux salariés de reconquérir peu à peu la fierté de leur travail. Pour cela, il faut donner de la place à la *dispute* au sens médiéval du terme, c'est-à-dire à une controverse qui permet de poser un diagnostic sur la base d'un dossier bien instruit.

La fusion des différents registres

Int. : *Le bonheur des salariés au travail me paraît dépendre de l'alignement de quatre niveaux : la matière (c'est-à-dire le contenu du travail), les relations interpersonnelles, le rapport à l'institution, les valeurs que l'on partage. En temps de guerre, ces quatre niveaux sont magnifiquement alignés. Les asiles de fous se vident, les névroses disparaissent, les psychanalystes sont au chômage. La guerre entraîne évidemment beaucoup d'horreurs, mais elle crée en même temps une situation psychologiquement très simple : on sait où sont les bons, les mauvais, et les rapports humains deviennent limpides.*

Y. C. : J'ai, moi aussi, l'habitude de définir un métier selon quatre registres, que je vais vous proposer à mon tour. Le premier est le registre *personnel* : il y a quelque chose de très intime dans l'exercice d'un métier. Mais il y a aussi de l'*impersonnel*, dans la mesure où les individus sont interchangeable pour remplir la même tâche. Le troisième registre est celui de l'*interpersonnel* : il n'existe jamais de "solo" professionnel. On s'adresse toujours à quelqu'un, son collègue, sa hiérarchie, etc. Le dernier registre est celui du *transpersonnel* : le métier s'inscrit dans une histoire collective dont on hérite et que l'on lèguera.

Tout métier suppose une "discordance créatrice" entre ces quatre registres. Mes collègues et moi-même étudions une hypothèse selon laquelle les cas de suicide au travail pourraient s'expliquer par un phénomène de confusion des registres. Les personnes concernées sont souvent extrêmement mobilisées par leur travail et ne font plus de différence entre le registre personnel et les autres registres, l'évaluation par l'entreprise et leur propre évaluation.

En temps de guerre, on constate également un alignement ou même une fusion entre les quatre registres. Si ce phénomène s'avère à court terme assez "porteur" psychologiquement, il peut être extrêmement dangereux à moyen terme. Une fois la paix revenue, il est très difficile de réopérer une différenciation des registres. C'est pourquoi les guerres ne provoquent pas seulement des traumatismes physiques mais aussi de graves traumatismes psychiques.

Le cas des start-up

Int. : *Certaines entreprises vous paraissent-elles plus protégées que d'autres contre les pathologies que vous avez décrites ? Je pense par exemple aux entreprises familiales, dans lesquelles le dialogue est sans doute plus facile, ou à l'opposé, aux start-up, dans lesquelles les gens ont une telle envie d'aboutir qu'elle les aide à surmonter toutes les frustrations et tous les stress du quotidien.*

Y. C. : Le mouvement psychologique et social qui se produit dans les start-up rappelle un peu celui que l'on observe en temps de guerre. Il s'opère une fusion entre les différentes dimensions que j'évoquais, dans une sorte d'abandon de soi. Cela peut être bénéfique pour l'entreprise, qui fonctionne comme un commando, mais cela dure rarement. C'est pourquoi je ne cultive pas la mythologie du *Small is beautiful*. Les grandes entreprises disposent de moyens leur permettant plus facilement d'institutionnaliser et d'assumer les conflits.

La responsabilité des stratèges

Int. : *J'ai assisté récemment à une conférence du PDG de La Poste, Jean-Paul Bailly, qui a évoqué les valeurs de La Poste, intimement liées à son histoire. J'ai du mal à concilier la teneur de ses propos et la formation des guichetières telle que vous l'avez décrite. Je fais l'hypothèse que le cahier des charges de cette formation avait été mal rédigé ou que l'analyse initiale des compétences a été mal faite, ce terme de compétences recouvrant à la fois les savoirs, les savoir-faire et les comportements en situation. À l'issue de la conférence, une jeune cadre a pris la parole et a mis en cause le management intermédiaire de La Poste. Jean-Paul Bailly n'a pu que confirmer ce que nous savons tous, à savoir que depuis trente ans, nous nous heurtons effectivement à un problème d'encadrement intermédiaire.*

Y. C. : La formation que j'ai décrite a été décidée par la direction de La Poste et non par l'encadrement intermédiaire. J'ai moi aussi entendu Jean-Paul Bailly parler de l'histoire de La Poste et de la nécessité de la moderniser parce que le monde d'hier n'existe plus. Mais qui s'occupe de gérer le choc de ces deux histoires ? C'est aux dirigeants du plus haut niveau, qui établissent la stratégie de l'entreprise, d'assumer les conflits que provoque la nécessaire transformation de l'entreprise. Ce sont eux qui sont comptables de la qualité des formations délivrées au personnel, et non le management intermédiaire, pris en étau entre les orientations stratégiques définies par les dirigeants et la réalité à laquelle sont confrontés les hommes de terrain. Il appartient à la direction de La Poste de mettre en place les instances où ces contradictions seront traitées et pourront faire l'objet de négociations. Il est trop facile de faire toujours porter la responsabilité de la mauvaise mise en œuvre d'une stratégie au management intermédiaire, comme on le fait en effet depuis trente ans.

Temps de travail, temps libre, temps mort

Int. : *J'ai connu un patron qui, après avoir longtemps travaillé à raison de 60 heures par semaine et avoir fait fortune, s'est acheté une maison à Cap Ferret et un yacht, et ne consacrait plus que 30 heures par semaine à son entreprise. Il m'expliquait que le travail lui était devenu insupportable : « Moins j'en fais, moins j'ai envie d'en faire. » Qu'en pensez-vous ?*

Y. C. : Ce qui est important, c'est le contenu du travail. On oppose le temps de travail et le temps libre. Pourquoi le temps de travail ne serait pas lui aussi du temps libre, pendant lequel on aurait la liberté de penser, de délibérer, de critiquer, etc. ? Si tel était le cas, on aurait sans doute moins besoin, en dehors du travail, d'un temps libre qui est bien souvent du temps mort.

J'ai le souvenir d'une intervention pour un grand cabinet de conseil parisien. C'était au moment de la signature des lois Robien sur le temps de travail. Dans cette entreprise, la négociation avait abouti à un consensus sur le fait d'accorder 13 jours de vacances supplémentaires aux consultants, en contrepartie d'une intensification du travail. Non seulement les temps de pause étaient supprimés, mais tous les rapports devaient être

standardisés. Au lieu de rendre des diagnostics singuliers sur des situations singulières, les consultants devaient remettre systématiquement le même rapport, avec quelques adaptations. Ils étaient plutôt amers : « *Nous avons obtenu davantage de temps libre, mais pendant le premier tiers de ce temps, on s'efforce d'oublier ce qu'on a subi, notamment l'obligation de faire un boulot qui ne tient plus la route. Pendant le deuxième tiers, on arrive à penser à autre chose. Pendant le troisième tiers, on doit se préparer mentalement à retourner au travail.* » Au total, l'augmentation du temps libre était “mangée” par la dégradation du contenu du travail. Les deux tiers du temps libre étaient désormais du temps “mort”.

Une question politique

Int. : *Au cours de vos travaux, avez-vous repéré des organisations qui prévoient des lieux de délibération sur la qualité du travail ?*

Y. C. : Je pourrais vous raconter un certain nombre d'expériences que nous avons menées avec succès lors de nos interventions dans les organisations. En général, cela provoque immédiatement une grande respiration pour tout le monde : « *Enfin, on s'occupe de ce pour quoi on est là !* » Cela dit, pour parvenir vraiment à une institutionnalisation du conflit sur la qualité du travail, il faudrait refonder l'entreprise, comme le suggère le titre du dernier ouvrage d'Armand Hatchuel et Blanche Segrestin². Il s'agit en réalité d'une question politique au sens profond du terme.

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 ; au 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 décembre 2012

² Armand Hatchuel, Blanche Segrestin, *Refonder l'entreprise* (Seuil, 2012).