



**HAL**  
open science

## **Yves Clot (2010). Le travail à cœur. Pour en finir avec les risques psychosociaux**

Régis Ouvrier-Bonnaz

### ► **To cite this version:**

Régis Ouvrier-Bonnaz. Yves Clot (2010). Le travail à cœur. Pour en finir avec les risques psychosociaux. *Activités*, 2011, 8 (1), pp.144-160. <10.4000/activites.2540>. <hal-04678544>

**HAL Id: hal-04678544**

**<https://cnam.hal.science/hal-04678544v1>**

Submitted on 27 Aug 2024

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.



Distributed under a Creative Commons CC BY-NC-ND 4.0 - Attribution - Non-commercial use - No Derivative Works - International License



Yves Clot (2010). *Le travail à cœur. Pour en finir avec les risques psychosociaux*

Paris : La Découverte

Régis Ouvrier-Bonnaz

---



**Édition électronique**

URL : <http://journals.openedition.org/activites/2540>

DOI : [10.4000/activites.2540](https://doi.org/10.4000/activites.2540)

ISSN : 1765-2723

**Éditeur**

ARPACT - Association Recherches et Pratiques sur les ACTIVités

**Référence électronique**

Régis Ouvrier-Bonnaz, « Yves Clot (2010). *Le travail à cœur. Pour en finir avec les risques psychosociaux* », *Activités* [En ligne], 8-1 | avril 2011, mis en ligne le 15 avril 2011, consulté le 22 septembre 2020.

URL : <http://journals.openedition.org/activites/2540> ; DOI : <https://doi.org/10.4000/activites.2540>

---



Activités est mis à disposition selon les termes de la licence Creative Commons Attribution - Pas d'Utilisation Commerciale - Pas de Modification 4.0 International.

## Analyse d'ouvrage

par Regis Ouvrier-Bonnaz

Groupe de Recherche et d'Etude sur l'Histoire du Travail et de l'Orientation (GRESHTO)  
Centre de Recherche sur le Travail et le Développement (CRTD) – CNAM  
regis.ouvrier\_bonnaz@cnam.fr

**Yves Clot (2010). *Le travail à cœur. Pour en finir avec les risques psychosociaux.*  
Paris: La Découverte.**

L'intention de l'auteur est toute entière dans le choix du titre : « **Le travail à cœur** ». Mettre du cœur à l'ouvrage, y mettre tout son cœur, les déclinaisons qui viennent à l'esprit sont nombreuses. Par exemple, celle attachée à la fameuse tirade de Don Diègue dans le Cid « Rodrigue as-tu du cœur ? » – avoir du cœur, figure de style qui signifie avoir du courage. Ce titre est une belle manière de rendre hommage à tous ceux qui travaillent et qui donnent beaucoup d'eux-mêmes dans des environnements souvent dégradés par des organisations inadaptées aux objectifs affichés. Pour l'auteur, dans ces contextes délétères<sup>1</sup>, la qualité du travail souhaitée et revendiquée par les professionnels est mise à mal et leur santé souvent affectée de ne pouvoir exercer correctement leur métier. Prendre le travail à cœur, c'est aussi ne pas hésiter, comme le fait l'auteur, à s'engager dans les débats concernant les désordres actuels du monde du travail et tenter d'y remédier en « *instruisant à chaud sans hésiter à se lancer dans la mêlée... pour peser sur une conjoncture en plein mouvement* » (p. 187).

« Le travail à cœur » est un livre de circonstance. L'analyse d'Yves Clot de la crise qui traverse aujourd'hui le monde du travail et de sa médiatisation est sans ambiguïté. Il analyse la politique des pouvoirs publics en matière de prévention et constate que la prise en charge des travailleurs les plus démunis et les plus fragilisés se limite à un traitement compassionnel de leurs difficultés. Pour lui, la thématique de la souffrance au travail n'est pas la bonne, c'est un piège qui transforme les travailleurs en sinistrés. En appui sur ce constat, il dénonce la perspective psychologisante des discours politiques et gestionnaires pour insister sur la nécessité d'une approche globale et collective des questions posées à la société par le monde du travail. Il s'efforce de ne pas gommer les conflits que ces questions soulèvent. Comme il le développe par ailleurs, seule la prise en compte de la conflictualité sociale permet de penser les dynamiques psychiques individuelles dans les situations de travail. Plus précisément, le fonctionnement psychique se rétrécit quand la société n'offre plus de conflictualité externe : « l'ouverture du dialogue intérieur ne [pouvant] se maintenir sans relais social qui l'alimente en énergie conflictuelle » (Duboscq & Clot, 2010, p. 256). L'activité professionnelle pratiquée par Clot s'intéresse, en premier lieu, à ce relais. L'enjeu est énoncé clairement dès l'introduction, il s'agit de redonner aux professionnels « un pouvoir d'agir », seul garant de la qualité de leur travail et de leur bonne santé. La santé au travail est alors étroitement liée à la fierté du travail bien fait partagée avec les autres professionnels lorsqu'on s'efforce de produire ensemble un objet ou un service pour autrui. Contrairement à ses livres précédents – « Le travail sans l'Homme ? Pour une psychologie des milieux de travail et de vie » (1995), « La fonction psychologique du travail » (1999), « Travail et pouvoir d'agir » (2008) – dont l'objectif était d'asseoir le cadre pratique et théorique de la clinique de l'activité et d'alimenter le débat dans la communauté scientifique concernée, Clot vise ici un large public. L'un de ses mérites est de mener à bien cette visée sans renoncer au débat avec ses collègues universitaires – philosophes, ergonomes, psychologues, sociologues, économistes ou gestionnaires.

Dans ce livre, l'auteur « instruit un véritable dossier ». On y trouve « *aussi bien des données statistiques que des discours officiels, des analyses du travail que des controverses scientifiques, des commentaires autant que des récits.* On y croise « *également les protagonistes de l'action qui se déroule : responsables publics, chercheurs ou acteurs du monde du travail, professionnels de différents*

---

1. Délétère est ici employé dans son sens premier « qui met la santé, la vie en danger ». Dictionnaire alphabétique et analogique de la langue française, Paul Robert, 1955.

*milieux qui cherchent, non sans conflit, à desserrer l'étau* » (p. 9). Chacun des six chapitres relève d'un temps différent : le premier, « le temps très court d'une actualité agitée qui en surface sollicite quotidiennement l'esprit » où sont confrontés les différents points de vue sur la crise actuelle du travail, ceux des responsables politiques, syndicaux, des gestionnaires et des experts. Les chapitres deux et trois, empruntent « le temps continu du travail ordinaire » à travers la présentation d'études de terrain et leur discussion, enfin les trois derniers chapitres, « le temps long des stratégies sociales et des disciplines académiques » (p. 187) qui permet à l'auteur de montrer et de dire comment s'est construit son travail de réflexion.

Clot est lucide, seul l'impact de la médiatisation de la crise, en particulier lors de la vague de suicides à France Telecom, a permis au réel de jouer son rôle de rappel à l'ordre pour contraindre tous les protagonistes au débat. Dans le premier chapitre, il essaye d'analyser ce retournement pour mieux comprendre les ouvertures qu'il provoque, les efforts qu'il appelle mais aussi les impasses qu'il produit. Pour cela, il s'appuie sur les travaux de Thomas Philippon (2007) qui, contrairement à des auteurs comme Dominique Méda, défend l'idée qu'il n'y a pas de crise de « la valeur travail » en France. Pour cet auteur, « il existe un cercle vicieux évident dans lequel la mauvaise qualité du dialogue social peut justifier l'intervention de l'état, cette intervention déresponsabilisant en retour les négociateurs potentiels, et détruisant finalement les incitations au dialogue qu'elle aurait pourtant dû protéger » (Philippon, 2007, p. 15). Cette question du déficit du dialogue social concernant le contrôle des conditions de travail n'est pas nouvelle. Dès les années 1890, la création de l'Inspection du Travail dans ses formes actuelles (Décret du 2 novembre 1892), avait fait du contrôle des conditions de travail l'objet d'un véritable enjeu politique entre les pouvoirs publics, les diverses formations politiques et les organisations professionnelles<sup>2</sup>. L'opposition du patronat à l'installation d'un contrôle ouvrier dans l'entreprise voulue par l'Etat et le désengagement des syndicats concernant les problèmes de prévention au travail fait que la question de la réglementation du travail, sous ses aspects prévention et sécurité, ne sera que très rarement prise directement en compte dans la négociation collective au niveau des entreprises. Dès lors, les pouvoirs publics disposent d'une grande liberté pour élaborer et développer une réglementation dont Viet (1994), auteur d'un important travail sur l'histoire de l'Inspection du travail dit qu'elle viendra compenser en partie le déficit des relations professionnelles dans l'entreprise. Cette délégation n'est pas sans risque. Clot le dit aussi (Nouvelle Vie Ouvrière, 16 juillet 2010), « Le travail de l'Etat a toujours été de transformer les problèmes politiques en problèmes de gestion ». Le risque est alors de « dépolitiser les problèmes, donc à les rendre techniques, là où ils sont politiques ».

Dans le contexte actuel, il n'est pas surprenant que le syndicalisme en quête d'efficacité, voie dans les dernières mesures gouvernementales, par exemple autour de l'Accord interprofessionnel sur le stress<sup>3</sup>, un moyen de s'opposer à une certaine gestion patronale. Mais comme le constate Clot cette adhésion « ne mesure peut être pas assez que c'est surtout le cheval de Troie de l'expertise qui pénètre ainsi le syndicalisme (p. 29). Cette appréciation le conduit « par - delà les illusions hygiénistes de gestion et les effets de cicatrisation sociale promis par les cabinets médiateurs » à dire « combien il était urgent que les directions d'entreprise, l'Etat et les organisations professionnelles assument les conflits de critères existant sur la qualité du travail et négocient les compromis dynamiques qui s'imposent sur ce terrain ». Il affirme dans la foulée que « la confrontation sociale assumée au tra-

2. A cette époque qui voit en 1895, la création de la Confédération Générale du Travail (CGT), la réforme du Conseil Supérieur du Travail, créé en 1891, favorise les rapports contractuels en mettant en place une stricte parité entre l'Etat, les syndicats et les associations patronales. Sous le ministère de Millerand, socialiste indépendant dans un gouvernement de défense républicaine, un décret du 17 septembre 1900 tente de renforcer le contrôle ouvrier sur les conditions de travail. Le gouvernement défend en novembre de la même année un projet de loi qui prévoit la création de délégués ouvriers permanents dans les entreprises, l'organisation de droit de tous les ouvriers d'une même entreprise, l'arbitrage en cas de conflit, le vote préalable à toute action de grève qui rendrait celle-ci obligatoire en cas de majorité et l'annulerait dans le cas contraire.

3. Cet accord prévoit trois mesures principales : la mise à disposition d'un numéro vert pour les salariés en détresse psychologique, l'installation de cellule de veille destinée à détecter les secteurs, populations ou situations à risques, la possibilité par les salariés volontaires de répondre à un questionnaire anonyme « stress ».

vail sur les critères du travail bien fait était le ressort de la santé au travail et d'une autre efficacité (p.21). Ainsi, c'est lorsqu'on prend le risque du dialogue pour définir les critères du travail bien fait, lorsqu'on engage la controverse sur les méthodes, les moyens mis en œuvre et les buts visés, qu'on crée les ressources individuelles et collectives pour développer le pouvoir d'agir des travailleurs et des collectifs professionnels. Dans les chapitres deux et trois, l'auteur mobilise les résultats de plusieurs enquêtes pour défendre ce point de vue.

Le travail bien fait est au centre de l'argumentation développée dans ces deux chapitres comme en porte témoignage le premier exemple mobilisé (Laborde & Gintzburger, 2005). Il concerne l'usine « LU » d'Evry, fermée après des années de lutte au début des années 2000. L'infirmière de l'établissement constate que dans les années qui ont précédé la fermeture les odeurs ont changé dans l'usine. Les biscuits fabriqués ne sentaient plus pareil : le vrai beurre est remplacé par de l'oléine de beurre et le lait par du lactosérum. « *Au travail, on peut donc se reconnaître dans des objets, des matières, des recettes, des odeurs, et même s'y retrouver, seul et ensemble* » (p. 40). Quand les ouvriers sont mis dans la situation de ne plus pouvoir se reconnaître dans ce qu'ils font – ici les odeurs – l'essentiel de ce qu'ils défendent est mis à mal et l'emploi peut s'en trouver menacé. Les sentiments professionnels sont constitutifs de la santé. La santé au travail repose sur la capacité accordée aux travailleurs de discuter de la qualité de ce qu'ils font mais aussi de ce qu'ils sont empêchés de faire. Le lecteur pourra retrouver pour lui-même d'autres exemples allant dans le même sens. Le récent film documentaire de Mariana Otero « *Entre nos mains* » (2010) mettant en scène la tentative d'ouvriers et d'ouvrières pour sauver leur entreprise de lingerie féminine en se constituant en coopérative de production en offre un bel exemple. Une des ouvrières « patronnières », présente dans l'atelier de fabrication, empêchée de travailler par une organisation de la production qui faute de commandes, suite au désengagement d'un gros client, la condamne à l'inactivité dit : « ça m'a amusée un jour de ne rien faire, mais maintenant ça ne m'amuse plus ». Ne plus se sentir comptable avec d'autres de la bonne marche du travail et de son histoire rend malheureux. Ces deux exemples montrent, si cela était encore nécessaire, « *l'attachement viscéral [des professionnels] à l'histoire industrielle et au travail bien fait* » (p. 39).

La démonstration de Clot est sans concession. Il montre en se servant d'études conduites à la Poste et à France Telecom par Fabienne Hanique et Philippe Zarifian, les dégâts provoqués par une modernisation qui malmène tout à la fois les professionnels et les usagers et porte atteinte au bon fonctionnement du service public. Les nouvelles organisations mises en places dans ces entreprises, justifiées au nom d'une efficacité financière qui s'éloigne de plus en plus de l'attente et des besoins des usagers, « *ne délivre[nt] plus les ressources dont les salariés ont besoin pour faire un travail de qualité ni même pour déterminer en quoi consiste pareil travail. Elle[s] les prive[nt] des moyens de travailler, au premier rang desquels se trouve ici la possibilité même de reconcevoir ensemble l'objet controversé : le respect au client* » (p. 50). Dès lors, force est de constater que « *la qualité du service ne fait plus partie du travail prescrit* » (p. 49). Du coup, « *le ressentiment qui suit la multiplication des problèmes de conscience rencontrés par chacun isolément empoisonne l'existence si le développement de la conscience professionnelle ne leur donne pas un autre destin que la ruminantion* » (p. 44). Avec une organisation du travail qui décourage l'idée même de travail bien fait, la logique financière a dévoyé le sens du travail jusque dans les hôpitaux où, comme le montre Clot (pp. 70-80) en s'appuyant sur des travaux conduits dans l'équipe de clinique d'activité qu'il dirige et le témoignage percutant d'un chirurgien (Laurent Sedel, *Le Monde* du 12 novembre 2007), le soin a été transformé en actes tarifés et en dispositifs inadaptés : les procédures mises en place faisant souffrir soignés et soignants.

La discussion des travaux réalisés avec des enseignants est particulièrement efficace. Clot montre que l'intensité de la perte de sens peut devenir très forte quand la conscience professionnelle se trouve mise « à rude épreuve » par la montée de « l'insignifiance scolaire ». La question est d'autant plus importante « *qu'elle affecte un métier dont la vocation, loin du commerce, est justement la transmission entre générations du désir d'apprendre* » (p. 57). Il prend un exemple emprunté aux travaux de Jean-Luc Roger et Danielle Ruelland sur le métier d'enseignant. Regardant ce qu'il a fait,

un enseignant commente ainsi son action : « J'ai l'impression de faire semblant d'être prof de mathématiques. Ce sont des semblants d'élèves et des semblants de professeurs, des semblants de mathématiques... c'est comme une impression de mathématiques » (pp. 57-58). Dans ce contexte, le renforcement des tentatives de rationalisation des pratiques enseignantes et l'injonction à l'engagement de soi dans la réalisation des prescriptions s'avèrent non seulement inadaptés mais particulièrement destructeurs. Le « climat de suspicion » entretenu, loin de permettre aux enseignants et à l'Institution scolaire d'assumer la discussion sur les conflits de critères de la qualité de l'exercice professionnel dans les établissements scolaires, « *nourrit des oppositions factices entre les enseignants, qui doivent se mesurer au réel des classes difficiles, et les institutions de formation chargées de les préparer à enseigner* » (p. 61). A un moment où la formation initiale des enseignants est remise en cause sans autre justification que l'économie de moyens, Clot nous propose une manière de penser les rapports entre formation et exercice du métier. Si la crise de réalisation du métier d'enseignant est évidente, le risque serait grand, là comme ailleurs, d'appréhender cette dernière sous un angle psychologisant en la coupant de l'analyse du quotidien de l'activité professionnelle. Face à la montée de prescriptions qui laissent chaque enseignant seul pour résoudre les dilemmes de métier et faire face aux difficultés quotidiennes, la responsabilité des chercheurs est engagée. D'autres réponses sont possibles que la gestion supposée des difficultés individuelles, en installant par exemple avec les enseignants « un travail sur leur travail » qui vise à restaurer le métier comme un instrument psychologique du développement de l'action professionnelle (Roger & Ruelland, 2007). Cela implique de reconnaître qu'il existe des marges de manœuvre dans l'exercice des métiers. Ces marges n'existent pas en elles-mêmes, elles se fabriquent à travers la reconnaissance de désaccords professionnels dont la mise en discussion peut permettre aux travailleurs de faire quelque chose de l'organisation du travail qui leur est prescrite. Pour cela, « *encore faut-il que l'expérience de celui qui travaille soit regardée systématiquement comme une énigme par celui qui prétend la changer* » (p. 63). Clot le montre à propos de la conduite des trains, le travail échappe à l'observateur extérieur, le travail disparaissant « *derrière un fonctionnement lisse qui peut paraître naturel si on ne mesure pas la récupération permanente d'incidents dont il résulte* » (p. 82).

Autour de la sécurité dans le trafic ferroviaire et la façon dont les professionnels concernés (conducteurs de train, ouvriers de maintenance du matériel et des voies, régulateurs du trafic, contrôleurs) renoncent ou non à bien faire leur métier, l'auteur montre que « *les choses se passent bien quand la coopération entre les métiers joue son rôle de tissu conjonctif entre chaque activité* » (p.87). Cette qualité coopérative n'est pas acquise spontanément, elle doit être valorisée et entretenue dans l'espace de travail. Dans le cadre de nouveaux dispositifs managériaux mis en place à la SNCF à coup d'injonctions paradoxales qui tendent à installer une équivalence entre qualité et procédure sans se confronter aux conflits de l'activité, l'expérience des professionnels accumulée au fil des années, n'arrive plus à se manifester (p. 93). Avec la désorganisation chronique des activités due au réajustement continu de la production en vue de la réduction des coûts, l'ensemble du travail collectif et des collectifs professionnels sont touchés. « *Ce qui s'avère fatiguant, ce qui exaspère les salariés, ce n'est pas la réalisation de la tâche, mais l'empêchement, l'arrêt de l'action en cours. C'est de façon récurrente, de ne pouvoir terminer ce qui a été commencé, de devoir attendre en pensant à ce qu'on pourrait faire, de faire une chose en pensant à une autre, et même de commencer une tâche en sachant très bien qu'on ne pourra la mener à bien (...). C'est alors moins pour réaliser l'activité prescrite que les sujets se mobilisent que pour contenir une activité contrariée, peu visible à l'observation mais très réelle et très lourde psychologiquement* » (pp. 95-96). Ces situations d'empêchement sont d'autant plus difficiles à vivre et à surmonter individuellement qu'elles vont de pair avec une remise en cause des collectifs de travail. L'exemple du fonctionnement de deux bureaux de poste tiré du travail de thèse de Sandrine Flageul-Caroly (pp. 97-102) permet à l'auteur d'insister sur la fonction psychologique du collectif qui ne doit pas être considéré comme un moule mais comme une ressource qui offre à chacun, la possibilité de poursuivre un dialogue professionnel ouvert sur le réel de l'action. « *Le collectif est donc, dans l'individu, la gamme des gestes possibles ou récusés, de même que la palette lexicale expérimentée dans lesquelles et avec lesquelles on peut se déterminer*

*en cours d'activité* » (p. 102).

Tous ces exemples donnent à voir l'importance du collectif de travail comme moyen de faire passer en chacun de ses membres la dispute professionnelle pour en faire une source de comparaison entre ce que les professionnels font et ce qu'ils pourraient faire. Clot conclue à partir de l'analyse clinique de toutes ces situations de travail que les travailleurs rencontrent des difficultés non pas parce qu'ils ont du mal à s'adapter à leur environnement de travail mais plutôt parce que les organisations de travail sont inadaptées aux objectifs assignés aux travailleurs. Au bout du compte, « *c'est très souvent l'organisation qui manque de ressources pour répondre aux demandes des opérateurs de pouvoir travailler correctement* » (p. 110). Dès lors, à l'encontre de ce qui est recherché, les modalités de production préconisées affaiblissent le potentiel de travail des professionnels en les privant des ressources patiemment élaborées dans et par les collectifs de travail. Cette approche va à l'encontre de la définition classique du stress repris dans plusieurs rapports analysés par l'auteur, en particulier le rapport Nasse-Légeron (2008), qui considère que « le stress psychologique au travail est une réponse de l'individu devant les exigences d'une situation pour laquelle il doute de disposer des ressources nécessaires afin d'y faire face » (p. 110). Clot met en cause la logique positiviste qui consiste à rechercher une mesure standard généralisable et valable pour tous. Cette recherche de la norme standard ne tient pas face à la diversité et la variabilité des situations de travail. À l'opposé de cette standardisation, c'est lorsqu'on prend le risque d'instituer un dialogue autour de la qualité du travail que peuvent se constituer les ressources individuelles et collectives susceptibles de restaurer durablement les liens entre santé et travail. Dans les trois derniers chapitres, il part de ce point de vue pour redéfinir les risques psycho-sociaux (RPS) et faire des propositions d'action.

Clot distingue RPS et RPS, « risques psycho-sociaux » et « ressources psychologiques et sociales ». Cette distinction est le fil rouge de l'ouvrage. Selon l'auteur, pour éviter l'opposition des deux, et ne pas ajouter à la gestion du travail la gestion du stress, il est nécessaire de revenir à l'activité réelle des travailleurs. Clot rend ici hommage à Antoine Laville (1934-2002) qui opposait au risque de formatage d'une expertise scientifique *a priori*, focalisée sur des risques spécifiques imputés à des travailleurs présumés passifs, une analyse clinique de l'activité (pp. 108-109). Le travailleur n'est pas le maillon faible qu'il faut entourer d'un dispositif de surveillance. Ce qui est en jeu c'est la possibilité pour chacun d'exercer correctement son métier, d'échanger sur la façon de bien faire son travail pour y trouver les ressources qui donneront un sens à ce qui est fait. En effet, « *quand la confrontation sur la qualité du travail est devenue impraticable, suractivité et sentiment d'insignifiance forment un mélange psychosocial explosif. C'est une sorte d'activisme désœuvré que la moindre injustice managériale peut transformer en inflammation morbide* » (pp. 112-113). Distinguer risques psycho-sociaux et ressources psychologiques et sociales conduit l'auteur à opérer et à discuter une autre distinction : soigner l'individu ou soigner le travail. Il propose ainsi de prendre soin du travail parce que c'est encore le meilleur moyen de soigner les personnes. « Bien être au travail » et « bien faire son travail » ne peuvent être pensés indépendamment l'un de l'autre. À l'afflux des « bonnes pratiques comportementales », il oppose la valeur pratique des « bonnes controverses professionnelles ». Maintenir vivante ces oppositions, offre à l'auteur, l'occasion de discuter la tentation hygiéniste qui menace le traitement de la prévention des risques.

Cette dérive n'est pas nouvelle. Entre les deux guerres, comme l'a bien montré Isabelle Billiard (2001) mais aussi Michel Huteau (2002), le mouvement hygiéniste joue un rôle central dans la reformulation de la question sociale du travail intégrant dans une même dynamique une vision rationnelle du travail et du travailleur et la naissance de disciplines scientifiques consacrées à la connaissance de l'homme au travail. Cependant, il prendra un caractère ouvertement sélectif et eugénique, à partir des années trente, sous l'influence de Toulouse (1865-1947) qui vise à un gouvernement technique de la vie par la science. Malgré tout, « *en dépit de son réductionnisme radical, il laisse ouverte une possibilité d'une double reformulation doctrinale – la conception organodynamique de la maladie mentale et la sociogenèse des troubles mentaux – qui partagera les psychopathologues du travail dans les années cinquante* » (Billiard, 2001, p. 29). Dans bien des cas, nous assistons aujourd'hui à

un retour de l'hygiénisme dont la volonté de cautériser les conflits (p. 129) et de prendre en charge la souffrance individuelle au travail « apparaît comme le blanchiment d'une élaboration collective impossible, un art consommé du retraitement des déchets subjectifs du travail ». Pour Clot, « cette tentative, nourrie de bonnes intentions, de contrôler à tout prix l'urgence nous rapproche dangereusement d'un despotisme compassionnel » (p. 132). C'est le cas, par exemple, quand la préoccupation de dépistage des risques psychosociaux débouche sur des protocoles de détection et d'accompagnement des personnes en difficultés qui mettent en présence face à face, sans beaucoup de prudence, deux types de listes : une liste d'indices de détection des travailleurs en difficultés et une liste de personnes susceptibles d'alerter un réseau de prise en charge. « Cette police sanitaire » si louable soit-elle est comme telle, « un risque psychosocial d'un genre un peu particulier, qui requiert le plus grand discernement. Il s'agit du risque que fait courir cette chasse aux résidus psychiques des désordres du travail aux travailleurs eux-mêmes, mais aussi à la vie sociale toute entière qu'elle contribue à gâter » (p. 133). Cette « nouvelle orthopédie sociale » qui cherche sa légitimité dans une certaine psychologie, vise à équiper la production « d'amortisseurs psychologiques » susceptibles de l'affranchir des « frottements des maladies du travail à la fois coûteuses et choquantes » (p. 145).

Clot est lucide. On ne sort pas de l'hygiénisme en le dénonçant ou en tentant de le recycler sur le terrain de la critique sociale et politique, « il est préférable, de regarder la poussée hygiéniste que nous connaissons actuellement d'un point de vue dynamique, comme un destin possible - même si c'est une impasse - des tensions sur la qualité qui agitent le travail contemporain et mettent à l'épreuve la santé des travailleurs » (p. 149). Dans le dernier chapitre, après avoir discuté la position d'Emmanuel Renault (2008) qui, à la manière de Christophe Dejours, met la souffrance au travail au principe de l'action et regarde la prise en charge par le pouvoir de la question des risques psychosociaux comme une nécessaire médicalisation du social, Clot creuse les pistes d'action ouvertes dans les chapitres précédents<sup>4</sup> pour leur donner forme. Contre des organisations du travail qui mettent à mal la persévérance des travailleurs à bien faire « malgré tout » leur travail, il insiste sur la nécessité de restaurer le pouvoir d'agir des professionnels dans les collectifs pour qu'ils puissent s'attaquer aux conflits de critères qui leur permettraient de bien faire le travail. Au fond, la seule manière qui vaille de défendre les métiers est de s'y attaquer, la santé individuelle et collective dans le travail et en dehors du travail étant à ce prix. C'est en prenant en compte pour en débattre les critères toujours discutables et donc toujours à réinventer de ce qu'est le « travail bien fait » qu'il devient alors possible de (re) trouver les voies de restauration des liens entre santé et travail. Cela ne peut se faire sans une prise en compte sérieuse dans la discussion concernant les risques psychosociaux des contradictions de la tâche imposée à ceux qui travaillent et des conflits d'activité qui en découlent.

Le grand mérite de Clot, en écrivant ce livre de circonstance et d'action<sup>5</sup>, est d'avoir accepté de rentrer dans le débat public pour débattre de problèmes d'actualité et assumer ainsi pleinement le rôle que lui confère son positionnement institutionnel à la direction de la chaire de psychologie du travail du Conservatoire National des Arts et Métiers. En s'attachant à problématiser la question des risques psychosociaux pour en dégager la construction historique et son pouvoir de contrainte et rediscuter les systèmes de pensée qui les soutiennent, Clot apporte sa contribution à la définition de l'intellectuel dont le travail, disait Foucault, est « par les analyses qu'il fait dans les domaines qui sont les siens, de réinterroger les évidences et les postulats, de secouer les habitudes, les manières de faire et de penser » (1994, p. 734). En s'engageant dans le débat, en prenant ses responsabilités sur le plan scientifique, en discutant sur le plan social ce qu'on était en droit d'attendre des partenaires sociaux « pour en finir avec les risques psychosociaux », le livre d'Yves Clot sera utile à tous ceux qui s'intéressent au monde du travail et aux effets de son intensification sur l'Homme et la société avec l'espoir « de peser sur une conjoncture en plein mouvement ». Au final, ce livre porte un espoir :

4. Dans ce chapitre Clot, « moins sensible à l'impuissance des salariés qu'à leur activité empêchée », discute longuement pour s'en démarquer l'approche de Christophe Dejours qui l'a précédé à la direction de la chaire de psychologie du travail du CNAM (pp. 155-164).
5. On peut regretter ici l'absence d'une bibliographie en fin d'ouvrage reprenant les références indiquées en note de bas de page qui permettrait au lecteur d'avoir une vue d'ensemble des références mobilisées.

celui de redonner aux professionnels eux-mêmes la responsabilité et la maîtrise de la définition et de l'élaboration de la prévention des risques auxquels ils sont confrontés au quotidien en leur permettant de « bien soigner » leur travail.

#### BIBLIOGRAPHIE

- Billiard, I. (2001). *Santé mentale et travail. L'émergence de la psychopathologie du travail*. Paris: La Dispute.
- Duboscq, J., & Clot, Y. (2010). L'autoconfrontation croisée comme instrument d'action au travers du dialogue: objets, adresses et gestes renouvelés. *Revue d'anthropologie des connaissances*, 2, 255-286.
- Foucault, M. (1994). *Dits et Ecrits IV 1980-1988*. Paris: Gallimard.
- Huteau, M. (2002). *Psychologie, psychiatrie et société sous la IIIe République*. Paris: L'Harmattan.
- Laborde, M., & Gintzburger, A. (2005). *Dehors les P'Lus*. Paris: Flammarion.
- Nasse, P., & Légeron, P. (2008). *Rapport sur la détermination, la mesure et le suivi des risques psychosociaux au travail*. Remis au ministre du Travail, des Relations sociales et de la Solidarité (12 mars 2008).
- Nouvelle Vie Ouvrière (2010). Entretien d'Yves Clot par Dominique Martinez à propos du livre « Le travail à cœur ». Numéro du vendredi 16 juillet 2010.
- Phelippon, T. (2007). *Le Capitalisme d'héritiers. La crise française du travail*. Paris: Seuil.
- Renault, E. (2008). *Souffrances sociales, philosophie, psychologie et politique*. Paris: La Découverte.
- Roger, J.-L., & Ruelland, D. (2007). *Le travail sur le travail, un instrument d'action personnel et collectif pour les professionnels de l'Education Nationale*. <http://www.snes.edu/-Le-metier-en-question-html>
- Viet, V. (1994). *Les Voltigeurs de la République. Naissance de l'Inspection du Travail*. Paris: Editions du CNRS (2 tomes).

Novembre 2010