

# Prendre ses responsabilités ? De la santé au droit

Yves Clot

► **To cite this version:**

Yves Clot. Prendre ses responsabilités ? De la santé au droit. Sociologie du Travail, Elsevier Masson, 2019, vol. 61 (n° 2), 10.4000/sdt.17996 . hal-02531715

**HAL Id: hal-02531715**

**<https://hal-cnam.archives-ouvertes.fr/hal-02531715>**

Submitted on 3 Apr 2020

**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.



## Prendre ses responsabilités ? De la santé au droit

*Taking Responsibilities: From Health to Law*

Yves Clot

---



### Édition électronique

URL : <http://journals.openedition.org/sdt/17996>

DOI : 10.4000/sdt.17996

ISSN : 1777-5701

### Éditeur

Association pour le développement de la sociologie du travail

### Référence électronique

Yves Clot, « Prendre ses responsabilités ? De la santé au droit », *Sociologie du travail* [En ligne], Vol. 61 - n° 2 | Avril-Juin 2019, mis en ligne le 05 juin 2019, consulté le 07 juin 2019. URL : <http://journals.openedition.org/sdt/17996> ; DOI : 10.4000/sdt.17996

---



Sociologie du travail is licensed under a Creative Commons Attribution-NonCommercial-NoDerivatives 4.0 International License.

## Prendre ses responsabilités ? De la santé au droit

### *Taking Responsibilities: From Health to Law*

Yves Clot

#### Résumé

L'article tire les conséquences d'interventions en psychologie du travail reliant santé, responsabilité et droit du travail. L'analyse de leur activité par les travailleurs concernés est mise au service d'un travail d'organisation dont ils deviennent les protagonistes directs. L'activité empêchée, si préjudiciable pour la santé, est approchée ici comme une source d'énergie potentielle pour l'action dans l'organisation. Le sous-développement organisationnel de l'activité est alors regardé comme une amputation du pouvoir d'agir. L'autonomie n'est pas définie comme le contraire de la prescription mais comme un travail d'institutionnalisation des conflits de critères réglés autour de la qualité du travail. Le goût du travail bien fait et la confrontation des points de vue qu'il suppose sont considérés comme le ressort d'organisations « délibérées ». Cette approche devrait avoir des conséquences en matière de droit du travail. Elle suppose en effet que les travailleurs aient de nouveaux droits sur leur activité. La fonction expérimentée de référents-métiers élus dans les collectifs pour agir dans l'organisation du travail symbolise ces nouveaux droits possibles.

Mots-clés : Santé, Droit du travail, Activité, Travail bien fait, Dialogue, Institution.

#### Abstract

The article makes inferences from actions in the field of occupational psychology that link health, responsibility and labour laws. The analysis of their activity by the workers involved is used in the implementation of organisational procedures that they initiate as direct protagonists. Impeded activity, so detrimental to health, is addressed here as a source of potential energy that can be turned into organisational action. The organisational underdevelopment of activity is then regarded as a drastic impediment to the power of action. Autonomy is not defined as the opposite of instruction but as a process of institutionalising conflicts in criteria relating to the quality of work. The preference for a job well done and the confrontation of views that it implies are considered as the inner drive towards 'deliberate' organizations. This approach should be relevant to labour laws. In fact it implies workers having new rights over their activity. The experiment with the function of referent-professions elected in collectives to act in the organisation of work is an example of such possible new rights.

Keywords: Health, Labour Laws, Activity, Workmanship, Dialogue, Institution.

Le texte qui suit cherche à tirer les conséquences d'une pratique de la psychologie du travail visant à institutionnaliser l'initiative des salariés. Ces expérimentations sociales impliquant, à leur demande, aussi bien les organisations syndicales que les directions d'entreprises ou de services, tant du secteur public que du secteur privé, ont comme point de départ des conflits de critères autour de la qualité du travail et débouchent sur des transformations concrètes de l'organisation du travail. Les responsabilités prises par les professionnels dans ce cadre relient pouvoir d'agir et santé de façon singulière, mais la distribution dominante de la responsabilité des décisions dans les organisations actuelles pose d'épineuses questions de droit du travail. De la santé au droit et retour, l'article suit le cycle du développement possible de la responsabilité des travailleurs.

#### 1. Santé

On retrouve dans la définition de la santé mentale donnée récemment par l'Organisation mondiale de la santé (OMS) toutes les équivoques de la responsabilité :

« Une personne en bonne santé mentale est quelqu'un qui se sent suffisamment en confiance pour s'adapter à une situation à laquelle elle ne peut rien changer » (Centre d'analyse stratégique, 2010, p. 24).

Être responsable de sa vie, ici, équivaut à se sentir irresponsable dans les situations où elle est impliquée. Car s'adapter à tout c'est, paradoxalement, n'être responsable de rien — même si l'on sait depuis des travaux classiques de psychologie sociale que cette « norme d'internalité » peut vite transformer l'injonction à la « confiance en soi » en culpabilité personnelle manipulable (Dubois, 1994).

Cette conception de la santé en fait une propriété personnelle à entretenir comme un capital de confiance en soi délié de tout pouvoir d'agir effectif sur ses conditions. Une certaine conception ascriptive de la responsabilité, pour parler comme Paul Ricœur (1994, p. 28 et suivantes), se referme alors sur elle-même.

À l'inverse de cette définition, Georges Canguilhem situe les ressorts de la santé dans l'*activité* responsable :

« Je me porte bien dans la mesure où je me sens capable de porter la responsabilité de mes actes, de porter des choses à l'existence 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 » (Canguilhem, 2002, p. 68).

Ici, bien « se porter » c'est prendre ses responsabilités là où elles se trouvent, d'abord en dehors de soi, pour les faire siennes en les exerçant en retour sur les choses et avec les autres. À la manière de Paul Ricœur (1994, p. 39), mais un peu différemment, on peut dire qu'il s'agit alors d'intervenir au commencement d'une série d'effets produits sur le monde en le recommençant. Toute la clinique du travail l'atteste en effet, ce cycle ouvert d'une responsabilité en devenir personnel et collectif est vital : sans se sentir, au moins de temps en temps et au moins en partie, peser dans les situations, celles et ceux qui travaillent sont exposés au « sentiment de futilité », cette irresponsabilité subie que Donald Winnicott (1975, p. 90) associait à une « relation de complaisance soumise avec la réalité extérieure ». Mêlé à d'autres, et en particulier au sentiment contraire d'être responsable de tout, ce sentiment d'insignifiance peut conduire au pire comme dans le cas des suicides au travail (Clot, 2013)<sup>1</sup>.

Car l'homme ne peut se contenter de vivre dans un milieu. Dans ces conditions, au mieux, il y survit. S'il se trouve interdit de produire du milieu pour vivre et surtout mis en échec durable sur ce plan, « il en fait une maladie » (Fernandez, 2009). Nous n'ignorons pas bien sûr, particulièrement dans le contexte pratique du travail d'aujourd'hui, que l'activité fait toujours l'épreuve pratique d'objets ou de relations avec autrui qui lui résistent, qui la dévient ou la contrarient, qui l'affectent de toute façon. On sait le coût pour la santé de l'exercice empêché des responsabilités à prendre pour accomplir un travail de qualité. Mais c'est au cours de cette activité extérieure que le cercle des processus psychiques s'ouvre au réel, qui y fait irruption pour le meilleur et pour le pire. Vivre au travail, c'est donc pouvoir y développer son activité, ses objets, ses instruments, ses destinataires, en *affectant* l'organisation du travail par son initiative. L'activité des sujets se trouve au contraire *engourdie* lorsque les choses, en milieu professionnel, se mettent à avoir entre elles des rapports toujours plus indépendants de cette initiative possible ou, pire, refoulent le principe même de cette initiative. Le pire est atteint quand on est poussé à se sentir personnellement responsable d'une situation dans laquelle on ne parvient plus à exercer la moindre responsabilité effective. La passivité gagne alors

---

<sup>1</sup> Un exemple récent en est sans doute le suicide d'un jeune chirurgien à l'hôpital de Grenoble. Le rapport de la mission d'étude du médiateur national pour la ministre de la Santé indique qu'« il portait la neurochirurgie » dans une organisation du travail délétère autour des blocs opératoires et dans l'hôpital tout entier (Couty, 2017, p. 3).

et le sujet agit dans ces conditions sans se sentir actif. Cette activité dévitalisée le diminue, le déréalise, non sans effet sur l'efficacité de l'activité réalisée, autrement dit sur son action et donc sur sa santé (Simonet et Clot, 2014). On le voit, la psychologie du travail est ici une psychologie de l'action quand elle est une clinique du réel en situation concrète de travail.

L'analyse de l'activité empêchée et des sentiments qui lui sont associés dans la vie sociale au travail ne fait pas seulement partie des résultats classiques obtenus en psychologie du travail. Les données statistiques l'attestent également en épaulant, de fait, nos résultats cliniques en situation. Ainsi la DARES est-elle parvenue à ces chiffres édifiants : 35 % des salariés de l'industrie et 37 % dans la fonction publique d'État ou hospitalière déclarent ne pas ressentir (toujours ou souvent) « la fierté du travail bien fait » (Coutrot et Davie, 2014). Et encore n'est-ce là qu'une agrégation statistique. La situation actuelle dans certains hôpitaux, au-delà de l'exemple tragique mentionné plus haut, ne laisse aucun doute sur le destin de cette « fierté ».

On ajoutera à cette difficulté grandissante à se retrouver dans ce qu'on fait, des résultats plus récents encore sur les possibilités de conjurer les risques dépressifs en milieu professionnel : toujours selon la DARES, la santé mentale des salariés s'améliore quand ils sont, non pas seulement consultés, mais partie prenante des décisions qui engagent leur travail (Coutrot, 2017). Mieux, il semble qu'il vaille mieux être informé mais pas consulté si l'on n'est pas ensuite effectivement entendu : 13 % des personnes consultées mais finalement pas écoutées ont un symptôme dépressif, soit trois points de plus que celles qui disent avoir été bien informées mais pas vraiment consultées. Être consulté sans pouvoir influencer sur les décisions est donc pire que tout. On ne saurait mieux dire la portée du pouvoir d'agir effectif en matière de santé : sans pouvoir changer quoi que ce soit dans une situation, il est visiblement difficile de conserver une « confiance en soi », et davantage encore quand on est consulté sans effet sur cette situation.

Ce qui est atteint dans les circonstances de « parole inutile », comme nous l'avons montré aussi en situation réelle de travail (Bonfond et Clot, 2016), c'est bien cette imputation que Paul Ricoeur désigne comme « la certitude confiante de pouvoir faire ». Cette attestation « indéradicable que porte sur lui-même l'homme *capable* » (Ricoeur, 1994, p. 39) risque pourtant bien alors d'être déradinée. Ce qui guette alors les professionnels concernés est tout simplement l'irresponsabilité sociale, à laquelle ils peuvent eux-mêmes se résoudre à leur corps défendant mais au prix fort pour leur santé.

## 2. Autonomie et hétéronomie

La psychologie du travail est particulièrement exposée aux risques de la parole inutile. La « libération de la parole » des travailleurs, souvent encouragée dans des « espaces » dédiés, où ils sont « consultés » sans suite, peut se retourner contre la santé. Parler sans pouvoir faire quelque chose de ce qu'on dit ne rend pas l'insupportable plus supportable mais, souvent, encore moins. De ce point de vue, on ne peut que partager les résultats de certaines recherches en sciences de gestion. Sans aucun doute, la prescription taylorienne a privé, au moins officiellement, les travailleurs de toute responsabilité. Sans doute aussi les visions dominantes du *Lean management* peuvent-elles encore paradoxalement aggraver la situation, quand le dogmatisme d'un certain positivisme industriel croit encore pouvoir déterminer de l'extérieur la performance atteignable (Detchessahar, 2014 ; Lorino, 2018). Mais cette « fuite managériale » (Lorino, 2014) devant la résistance des choses n'a aucune chance d'être réparée par le management psychologique des hommes.

Pourtant, « une ingénierie des comportements, de la participation et du collaboratif enregistre une forte croissance », note Michel Paillet (2018, p. 178), et ce alors que ces

nouvelles approches, en parallèle avec la persistance des logiques gestionnaires traditionnelles, soulèvent de puissantes antinomies :

« Déjà dans les années 1980 en France, un “printemps participatif” dans les organisations avait éclos ; le néo-taylorisme de la décennie suivante en avait fait taire ensuite les espérances » (Paillet, 2018, p. 179).

La pratique du *Lean management* a creusé encore davantage le dualisme des organisations (Lorino, 2018) : l'objectif *versus* le subjectif, le *hard versus* le *soft*, la performance *versus* l'humain. À l'inverse de l'idéologie récente de « l'entreprise libérée »<sup>2</sup>, ces travaux ne concluent pas que l'effacement de la prescription soit désirable (Paillet, 2018, p. 180). Son affaiblissement revendiqué transfère à l'opérateur la charge d'adapter l'activité aux imprévus et « le déport de la responsabilité de la performance qui accompagne ce transfert peut faire redouter des évolutions régressives sur le terrain du stress et de la santé au travail » (Paillet, 2018, p. 180). Cette « ingénierie parallèle des comportements » (Paillet, 2018, p. 190), toute patinée qu'elle soit de « psychologie positive », ne suffira pas, comme nous l'avons montré (Clot et Gollac, 2014), à réparer les dégâts ni même à favoriser la responsabilité effective. Aller « vers des organisations du travail responsabilisantes », pour reprendre le vocabulaire de La Fabrique de l'industrie (2016), ne peut donc se faire qu'en s'affranchissant de toute naïveté sociale.

En réalité, c'est la possibilité pour les travailleurs d'agir aussi sur la prescription, de la transformer et même de la développer pour surmonter les épreuves de l'action qui est décisive, même psychologiquement<sup>3</sup>. C'est ce qui donne son utilité à la parole qui reste « vide » si elle ne fait pas bifurquer un tant soit peu les décisions orientant le travail d'organisation (Terssac, 2002). L'autonomie se développe en développant l'hétéronomie, et c'est même leur tension qui assure leur régénération réciproque et le devenir propre de chacune<sup>4</sup>. La « libération » de la capacité d'agir est bien maintenant un enjeu central afin que chacun puisse prendre davantage d'initiatives au profit de l'efficacité, de la qualité et de la performance. Mais, au-delà des mots, chaque fois que le pouvoir d'agir effectif s'étend dans les organisations, il met surtout au jour la performance « gâchée » dans l'exercice d'un travail « ni fait ni à faire ». Chaque fois il rend plus discutables les critères en conflit de la qualité du travail. Le développement du pouvoir d'agir concret doit alors faire reculer la parole inutile dans des organisations qui ne sont pas spontanément « équipées » pour le supporter. C'est l'enseignement majeur de la clinique de l'activité que nous pratiquons.

### 3. Le stress : un cas d'école

De belles questions de psychologie se trouvent alors posées, qui touchent au cœur de l'imputation de responsabilité. On choisira celle du stress comme un cas d'école. Selon l'Agence européenne pour la sécurité et la santé au travail de Bilbao — et c'est la définition malheureusement retenue par tous les « partenaires sociaux » dans l'accord interprofessionnel de 2008 —, le stress professionnel survient lorsqu'il y a un déséquilibre entre la perception qu'une personne a des contraintes que lui impose son environnement et ses propres ressources pour y faire face. Le stress est regardé ici comme un trouble psychologique qui surgit lorsque l'exigence trop forte de la tâche ou de la mission rend

---

<sup>2</sup> Cette « idéologie » est nourrie de la compilation de récits de « patrons libérateurs » par Isaac Getz (2016, p. 144 et suivantes).

<sup>3</sup> « Développer » est entendu ici au sens vygotkien du terme, quand un fonctionnement change de statut et devient un moyen pour un autre fonctionnement (Prot, 2014 ; Bonnefond, 2017 ; Vygotski, 2017).

<sup>4</sup> Cette mutuelle indépendance n'est pas, au moins en première approximation, superposable au principe de subsidiarité parfois importé dans le champ du travail (Barroche, 2008 ; Detchessahar, 2014).

l'adaptation de l'individu à son environnement impossible. Il résulte donc d'un déséquilibre entre les ressources de la personne et les demandes de l'organisation. Cette définition reprend celle, classique, de Richard Lazarus et Suzan Folkman : c'est une réponse de l'individu aux exigences d'une situation dans laquelle il doute de disposer des ressources nécessaires pour « faire face ».

Bien que très répandue, cette définition du stress est discutable si l'on retient l'hypothèse d'un pouvoir d'agir inhibé. Car, très souvent, comme nous l'avons montré (Clot, 2010), c'est d'abord l'inverse qui se produit : c'est l'organisation du travail qui manque de ressources pour « faire face » aux demandes de professionnels qui voudraient pouvoir faire un travail de qualité. L'enjeu est important pour la psychologie, car si on convient que ce sont les organisations du travail qui manquent de ressources sociales pour se mesurer aux demandes des professionnels, la « petitesse » change de camp en même temps que les exigences et les ressources. Les professionnels aussi ont des exigences que leur activité mal « équipée » par l'organisation retourne contre eux. La remarque sociologique de Georges Friedmann trouve alors sa justification : les travailleurs sont plus grands que leur tâche, et c'est l'organisation qui devient trop « petite » quand elle n'offre plus les moyens de se reconnaître dans ce qu'on fait.

Ce sous-développement organisationnel de l'activité est une amputation du pouvoir d'agir. Si le stress est un « trouble », il faut alors convenir qu'il est tout autant — pour le moins — le trouble « social » d'une organisation sous-équipée que le trouble « psychologique » d'un sujet « dépassé ». Cette discussion, qui n'implique nullement d'écarter la définition dominante du stress et qui vaudrait aussi dans le cas encore plus actuel du « *burn out* », a aussi, nous y reviendrons, un autre horizon : ne pas réduire l'organisation du travail au rôle convenu d'une entrave naturelle au développement collectif et individuel de l'activité des sujets. Elle l'est massivement aujourd'hui mais elle mérite, même pour l'action, d'être regardée comme une activité de production — plus ou moins efficace, toujours conflictuelle et toujours discutable — de ressources sociales et collectives pour équiper l'activité individuelle.

On l'aura compris, de ce point de vue, l'allègement du poids des responsabilités personnelles ressenties peut paradoxalement passer par le développement des responsabilités sociales assumées. Dès lors, et plus généralement, faire reculer la subordination au principe des rapports sociaux du salariat mérite autre chose que la seule conquête d'espaces d'autonomie dans les organisations pour y survivre au mieux. C'est le travail d'organisation lui-même, et les décisions concernant une prescription en mal de développement, qui méritent une redistribution des responsabilités. « Être empêché de participer aux décisions concernant son propre travail, note Philippe Bernoux, c'est se voir refuser la reconnaissance de ce travail. C'est une injustice » (2015, p. 182). Au contraire, le conflit de critères intrinsèque à toute activité de prescription est une invitation à y mettre du sien, à prendre ses responsabilités.

#### **4. Le goût du faire**

Les sociologues du travail, note Bénédicte Zimmermann (2011), ont longtemps privilégié le concept d'autonomie sur celui de liberté qui engage aussi les finalités de l'action. En marquant les limites actuelles de ce positionnement, elle ajoute, se référant à John Dewey, qu'il faut sans doute assortir l'interrogation sur la liberté d'agir d'un questionnement sur le pouvoir d'agir. On peut bien sûr se retrouver dans cette analyse qui donne son horizon à la question de la responsabilité. Mais en allant dans cette direction on rencontre un important problème concret : celui des institutions de la liberté d'agir. Dans le cas précis étudié par B. Zimmermann, il s'agit de pouvoir être socialement habilité, au-delà même de l'organisation, pour avoir prise sur son parcours professionnel. Dans

notre cas, l'intervention en clinique de l'activité cherche aussi au-delà des frontières de l'activité propre des professionnels les instruments du pouvoir d'agir en devenir. L'activité individuelle et collective responsable, pour étendre son rayon d'action, s'appareille nécessairement en dehors d'elle pour développer ses ressources, dans des étayages sociaux du travail qui font de ce dernier une institution se fabriquant ensemble, même en conflit, dans une action collective qui retrouve, de façon différente, la négociation des règles chère à Jean-Daniel Reynaud (1997).

Un point semble particulièrement important au regard des données statistiques et cliniques évoquées ci-dessus concernant la fonction psychologique et sociale du « travail bien fait ». Au-delà des conditions de travail, la qualité de ce travail regardée aussi comme qualité des produits fabriqués et des services rendus — « empreinte » sur la nature comprise — est devenue un enjeu social vital. C'est le trait d'union qu'on peut tracer de plus en plus entre santé au travail et santé publique, comme en témoignent la multiplication des scandales sanitaires chez Volkswagen ou Lactalis, la dégradation de la qualité des soins dans les EHPAD<sup>5</sup> ou celle de la sécurité dans la construction du réacteur nucléaire de Flamanville. On trouvera dans ces situations la raison principale qui jette un doute sur le privilège de l'employeur, maintenant hors de saison, de décider seul de l'objet de l'activité et des critères de sa qualité. Cette responsabilité discrétionnaire dans la détermination exclusive des critères de qualité du travail peut, dès lors, devenir objet de discussions et d'actions. Car ce privilège, lorsqu'il cède à la tentation monologique, est de plus en plus souvent la cause d'une performance « gâchée », même au plan économique, ce dont conviennent de plus en plus d'employeurs, au moins pour la France (Senard, 2016). Sous l'impact du réel, s'ouvrent ainsi des voies de passage pour l'action.

En effet, la qualité « empêchée » dans le travail réel n'est pas seulement un constat pour la psychologie du travail que nous pratiquons. Elle est aussi un paradoxal moyen d'action (Clot et Simonet, 2015). Les activités « avortées » dans un travail devenu indéfendable à ses propres yeux ne disparaissent pas sans laisser de traces. Les inhibitions ne sont jamais seulement des soustractions. Elles sont le siège d'un potentiel d'énergie et de force cachée qui demande des comptes. Et l'expérience clinique dans l'intervention atteste qu'on peut compter sur cette énergie potentielle, déjà identifiée par Pierre Naville en 1955 :

« L'homme possède le goût du travail efficace et déteste les efforts inutiles. Il a le sens des avantages de la fonctionnalité et de la compétence ainsi que celui des inconvénients de l'absurdité, du gaspillage ou de l'incompétence » (Naville, 2012 [1955], p. 18)<sup>6</sup>.

Ce « goût du travail efficace », même refoulé, ne disparaît pas. Il peut se libérer devant l'obstacle. C'est là la force de rappel d'une clinique de l'activité qui se porte à la rencontre de cette exigence en mal de développement pour l'instituer (Bonfond et Clot, 2018).

Le conflit de critères évoqué ici n'oppose pas la performance et la santé comme des entités abstraites. Il se situe sur le périmètre même d'une efficacité compromise par le gaspillage absurde des compétences et des efforts et touche directement à l'évaluation de la qualité du travail par des acteurs différents dans les rapports sociaux. C'est la définition du travail soigné, de la performance elle-même, qui est en jeu, et donc le processus de décision qui gouverne de haut en bas l'entreprise. Or, ce conflit de critères n'a pas encore d'institutions dédiées dans la société civile professionnelle, pas d'institutions justes et crédibles qui permettraient de l'instruire. Pour l'essentiel, il n'a pas *droit de cité* dans le monde du travail. Pourtant, ce que Michel Lallement (2015) rapporte de son

<sup>5</sup> EHPAD : établissement d'hébergement pour personnes âgées dépendantes.

<sup>6</sup> Pierre Naville reprend ici l'idée de Thorstein Veblen dans *The Instinct of Workmanship of the Industrial Arts* (cité dans le recueil *The portable Veblen* édité par Max Lerner en 1948), reprise par T. Veblen lui-même dans l'introduction de *Théorie de la classe de loisir* paru en 1899 (1970 pour la traduction française).



étude dans le monde des *hackers* aux États-Unis apprend que la conflictualité peut se doter de règles destinées à utiliser la controverse autour du « faire » comme levier de coopération au service de la créativité.

## 5. Conflits et conflit

Bien sûr, soutenir que le même souci du travail « bien fait » est aussi le ressort pour faire reculer le travail subordonné en redistribuant les responsabilités dans les entreprises traditionnelles peut prêter à discussion (Clot *et al.*, 2016). Pourtant, on peut soutenir par des résultats concrets (Prot, 2006 ; Kostulski *et al.*, 2011 ; Quillerou-Grivot et Clot, 2013 ; Miossec *et al.*, 2014 ; Bonnemain, 2015 ; Bonnefond, 2017) que même dans ces entreprises, les controverses sur la qualité du « faire » permettent de mettre au jour les « angles morts » de la performance en retrouvant l'énergie d'une création collective propice à la santé. Car l'une des vertus du travail « bien fait » est qu'il est définitivement discutable. Ce qu'on peut appeler un *professionnalisme délibéré* — optant *délibérément* pour le progrès du professionnalisme à tous les niveaux de l'organisation par la *délibération* collective — ne supprime sûrement pas les conflits qui dominent dans les organisations. Mais on peut les enrichir en faisant l'expérience d'un autre objet de conflit que celui qui domine sans partage — parfois jusqu'au sacrifice du professionnalisme — les rapports sociaux et le « dialogue social » habituel dans l'entreprise traditionnelle. On peut, en quelque sorte, « développer » les conflits traditionnels : régénérer le champ de ces conflits en renouvelant leurs termes habituels. Le conflit inhérent à la relation salariale peut paradoxalement retrouver une vitalité dans les conflits de critères institués sur la qualité du travail. L'énergie de ces derniers, entretenue par « le goût du travail efficace » contre l'absurdité des efforts gaspillés, pour parler comme Pierre Naville, peut « recharger » les premiers en leur donnant un autre destin. Le travail, comme rapport social, même sous les formes hiérarchiques de la domination, demeure toujours un rapport social aux objets du monde, un rapport aux responsabilités que les inattendus du réel ne cessent de rappeler. Plus de conflits dans ce rapport social-là pour moins de conflits nécrosés et factices dans les relations professionnelles habituelles : c'est l'esprit même d'une voie possible en clinique de l'activité.

On ne reviendra pas ici sur les dispositifs concrets qui la mettent en œuvre aussi bien dans des industries que dans des services lors d'interventions dont certaines ont déjà fait l'objet de publications (par exemple Bonnefond, 2017 ; Zittoun et Larchevêque, 2018). Il suffira d'indiquer que la « coopération conflictuelle » — pour user de l'oxymore proposé par Bruno Trentin (2012) — autour des critères de qualité du travail n'y obtient des résultats attestés qu'à certaines conditions. On regardera ici ces conditions sous l'angle de la responsabilité. C'est d'abord la responsabilité assumée, sans garantie d'avance, par des collectifs professionnels, des directions et des organisations syndicales d'instituer des instances tripartites habilitées à procéder à des arbitrages réversibles en matière d'organisation du travail. C'est ensuite la responsabilité exercée ensemble d'instruire ces arbitrages vers des critères plus « robustes » et *avec des résultats concrets contrôlés*, sur la base et à partir de l'expertise des professionnels de première ligne — cette instruction impliquant, chaque fois que c'est possible, la genèse instrumentale d'une fonction nouvelle dans l'organisation, celle d'opérateurs référents élus par leurs pairs pour instruire ces dossiers dans l'instance tripartite mentionnée plus haut. C'est enfin le choix délibéré d'enraciner le dispositif, pour prévenir sa paralysie, dans le développement du pouvoir d'agir de collectifs « équipés ».

L'« équipement » en question ne vise pas la « libération de la parole » ou l'expression des points de vue déjà constitués. Par la « dispute professionnelle » instituée dans le collectif pour « juger » entre eux du travail bien fait, les travailleurs concernés font une experien-

ce d'analyse particulière (Bonnemain *et al.*, 2015). Ils apprennent — pour paraphraser Hannah Arendt (1989) qui définissait ainsi *la polis* à Athènes — non pas à se comprendre l'un l'autre en tant que personnes individuelles, mais à envisager le même monde à partir de la perspective et des observations d'un autre opérateur, à voir la même chose sous des aspects souvent opposés. Ils le font jusqu'à ce que la doxa des vérités établies dans l'activité ordinaire soit prise en défaut, jusqu'à imaginer des solutions auxquelles personne n'avait songé jusqu'ici, autrement dit jusqu'à redécouvrir, grâce aux plaisirs et aux déplaisirs de la controverse, à la fois les angles morts du réel et des capacités d'agir insoupçonnées d'eux-mêmes. La restauration de leur pouvoir d'agir est à ce prix, car cette marche du connu à l'inconnu est aussi une source affective d'énergie. En dépend leur rayon d'action dans l'autre dialogue institué de l'instance tripartite mentionnée ci-dessus. Les travailleurs peuvent alors « faire autorité » dans cette instance grâce à la force liante de leur initiative, s'autoriser de leur capacité à recommencer autrement leur travail (Revault d'Allones, 2006 ; Bonnemain, 2015). En se sentant responsables de leur métier ils trouvent en lui le répondant auquel ils peuvent s'adosser, le « sur-destinataire » qui s'interpose entre tous les destinataires des dialogues engagés (Clot, 2008).

## 6. La responsabilité du droit

En « prenant » ainsi leurs responsabilités dans l'organisation du travail, les travailleurs participent à la redistribution des responsabilités des autres parties prenantes d'une institution qui met à l'épreuve et simultanément appaie leur pouvoir d'agir. L'entreprise « délibérée » (Clot et Lallement, 2015, p. 52) est devenue un instrument de ce pouvoir d'agir (Clot, 2008 ; 2019). Le référent-métier élu dans le collectif symbolise le développement de ce répondant. On peut le regarder comme la force de rappel institutionnelle du conflit de critères. Cette fonction qui questionne le système de relations professionnelles en vigueur et les modalités du paritarisme n'a pas de statut dans le droit du travail. Mais c'est l'exercice réglé d'une responsabilité nouvelle, et c'est sur ce point précis qu'on veut conclure. Cet exercice prend des libertés avec le droit actuel, pour développer les libertés d'aujourd'hui et possiblement le droit de demain (Bonfond, 2017). Il ne supprime pas, bien sûr, la subordination qui définit le contrat salarial. Cette dernière est au fondement même du Code du travail qui cherche au mieux à l'équilibrer au gré de rapports de forces fluctuants (Sachs et Wolmark, 2017). Mais il interroge la définition de la responsabilité qui préside à la conception même de ce Code. En juriste, Cyril Wolmark a justement fait le constat de la « cécité du droit » sur l'activité de travail :

« En fondant la diversité des travaux et métiers dans la subordination, le droit a progressivement attribué à l'employeur la responsabilité juridique de la manière de travailler. L'employeur est ainsi maître juridique des processus de travail, auxquels le salarié ne peut que rarement opposer les règles de l'art. En contrepartie, mais aussi pour conforter cette maîtrise, le salarié n'est pas responsable à l'égard des tiers des malfaçons et, à l'égard de lui-même ou de ses collègues, des accidents que son activité peut causer. L'activité de travail a ainsi été ensevelie sous l'avalanche de l'imputation des responsabilités dans la relation salariée. L'essor des analyses et théories faisant le lien entre qualité du travail et santé des salariés pourrait favoriser la redécouverte juridique de l'activité de travail » (Wolmark, 2016, p. 168-169).

Le droit du travail décharge bien les salariés de la responsabilité quant aux risques encourus et, au contraire, la « faute inexcusable » de l'employeur, par exemple, le charge souvent à juste titre. Pour compenser les servitudes du contrat de subordination, paradoxalement, cette dissymétrie de l'imputation fait perdre au passage aux salariés la responsabilité de leur activité. Leur liberté réelle n'y gagne guère, car le travail d'aujourd'hui confronte de plus en plus au dilemme d'avoir à *prendre* ses responsabilités sans *en avoir* vraiment. L'impossibilité de participer aux décisions sur l'objet même de leur

activité prive les professionnels d'une liberté décisive pour leur santé et pour l'efficacité. Le recul de cet empêchement « irresponsable » paraît bien exiger une nouvelle génération de droits. Mais, effectivement, il questionne alors un droit du travail focalisé sur des contreparties juridiques conçues d'abord pour dédommager les salariés des malédiction du travail subordonné. Le travail subordonné se trouve paradoxalement « blanchi » par les contreparties imposées à l'employeur. Certes, la loi et la jurisprudence lui imposent de plus en plus de passer de la réparation à la prévention (Lafuma et Wolmark, 2018). On veut le contraindre à la prudence. Mais c'est au sens faible si l'on suit Paul Ricœur (1994, p. 48) car, au sens fort, la prudence — cette *phronesis* — est une sagesse de l'action qui devrait bannir, dans notre cas, tout pouvoir exclusif sur la manière de travailler. On ne peut prendre ses responsabilités durablement sans aucun droit sur son activité.

Ce droit sur l'activité peut s'expérimenter. Les commentaires d'Emmanuelle Lafuma et Cyril Wolmark (2018, p. 38) sur les expériences faites en ce sens ne les disqualifient pas. Mais, au-delà du droit du travail, des institutions de la liberté dans l'entreprise sont sans doute indispensables pour que toutes les parties prenantes puissent prendre les responsabilités nécessaires.

## Références

- Arendt, H., 1989, *La Crise de la culture*, Gallimard, Paris.
- Bernoux, P., 2015, *Mieux-être au travail : appropriation et reconnaissance*, Octarès, Toulouse.
- Bonnefond, J.-Y., 2017, « Intervention et développement organisationnel en clinique de l'activité », *Activités*, vol. 14, n° 2 [en ligne : <http://journals.openedition.org/activites/3014>].
- Bonnefond, J.-Y., Clot, Y., 2016, « Les affects et leur destin dans l'intervention », *Activités*, vol. 13, n° 2 [en ligne : <http://journals.openedition.org/activites/2895>].
- Bonnefond, J.-Y., Clot, Y., 2018, « Clinique du travail et santé au travail : ouvertures, perspectives et limites », *Perspectives interdisciplinaires sur le travail et la santé*, vol. 20, n° 1 [en ligne : <http://journals.openedition.org/pistes/5538>].
- Bonnemain, A., 2015, « Les paradoxes de l'intensité affective en autoconfrontation. Dialogues chez des chefs d'équipes de la propreté à la mairie de Paris », Thèse pour le doctorat de psychologie, CNAM, Paris.
- Bonnemain, A., Perrot, E., Kostulski, K., 2015, Le processus d'observation, son développement et ses effets dans la méthode des autoconfrontations croisées en clinique de l'activité », *Activités*, vol. 12, n° 2, p. 98-124.
- Barroche, J., 2008, « La subsidiarité. Le principe et l'application », *Études*, tome 408, n° 6, p. 777-788.
- Canguilhem, G., 2002, *Écrits sur la médecine*, Le Seuil, Paris.
- Centre d'analyse stratégique, 2010, *La santé mentale, affaire de tous. Pour une approche cohérente de la qualité de vie*, La Documentation française, Paris.
- Clot, Y., 2008, *Travail et pouvoir d'agir*, Presses universitaires de France, Paris.
- Clot, Y., 2010, *Le travail à cœur. Pour en finir avec les risques psychosociaux*, La Découverte, Paris.
- Clot Y., 2013, « Suicides au travail : un drame de la conscience professionnelle ? », *Activités*, vol. 10, n° 2, p. 39-53.
- Clot, Y., 2019, « Dialoguer pour faire autorité. Préface », in Detchessahar, M. (dir.), *L'entreprise délibérée*, Nouvelle Cité, Paris, p. 7-19.
- Clot, Y., Gollac, M., 2014, *Le travail peut-il devenir supportable ?*, Armand Colin, Paris.
- Clot, Y., Lallement, M., 2015, « Qualité du travail et qualité de la vie au travail », *Revue des conditions de travail*, n° 3, p. 46-56.

- Clot, Y., Simonet, P., 2015, « Pouvoirs d’agir et marges de manœuvre », *Le Travail Humain*, n° 2, p. 37-49.
- Clot, Y., Bouffartigue, P., Durand, J.-P., Fortino, S., Mias, A., 2016, « Questions autour de la clinique de l’activité », *La nouvelle revue du travail*, n° 9 [en ligne : <https://journals.openedition.org/nrt/2900>].
- Coutrot, T., 2017, « Changements organisationnels : la participation des salariés protège-t-elle du risque dépressif ? », *DARES Analyses*, n° 061, p. 12-15.
- Coutrot, T., Davie, E., 2014, Les conditions de travail des salariés dans le secteur privé et la fonction publique, *DARES Analyses*, n° 102, p. 1-7.
- Couty, E., 2017, « Situation du CHU de Grenoble. Rapport d’Édouard Couty, médiateur national, à l’attention de Madame Agnès Buzyn, Ministre des Solidarités et de la Santé », Ministère des Solidarités et de la Santé, Paris [en ligne : [https://solidarites-sante.gouv.fr/IMG/pdf/rapport\\_couty\\_chu\\_de\\_grenoble.pdf](https://solidarites-sante.gouv.fr/IMG/pdf/rapport_couty_chu_de_grenoble.pdf)].
- Detchessahar, M., 2014, « Penser le travail pour repenser le management. Reflexions à partir de l’enseignement social-chrétien », *Revue Interdisciplinaire Management, Hommes(s) & Entreprise*, vol. 13, n° 4, p. 68-81.
- Dubois, N., 1994, *La norme d’internalité et le libéralisme*, Presses universitaires de Grenoble, Grenoble.
- Fabrique de l’industrie (la), 2016, « Vers des organisations du travail responsabilisantes », *Les synthèses de la Fabrique*, n° 7.
- Fernandez, G., 2009, *Soigner le travail*, Érès, Toulouse.
- Getz, I., 2016, « L’entreprise libérée et la qualité de la vie », in Bourdu, E., Péretié, M.-M., Richter, M. (dir). *La qualité de vie au travail : un levier de compétitivité. Refonder les organisations du travail*, Presses des Mines, Paris, p. 30-32.
- Kostulski, K., Clot, Y., Litim, M., Plateau, S., 2011, « L’horizon incertain de la transformation en clinique de l’activité : une intervention dans le champ de l’éducation surveillée », *Activités*, vol. 8, n° 1, p. 129-145.
- Lafuma, E., Wolmark, C., 2018, « Le lien santé-travail au prisme de la prévention. Perspectives juridiques », *Perspectives interdisciplinaires sur le travail et la santé*, vol. 20, n° 1 [en ligne : <https://journals.openedition.org/pistes/5560>].
- Lallement, M., 2015, *L’âge du faire. Hacking, travail, anarchie*, Le Seuil, Paris.
- Lazarus, R., Folkman, S., 1984, *Stress, Appraisal and Coping*, Springer, New York.
- Lorino, P., 2014, « La fuite managériale devant la complexité : l’exemple historique du *Lean management* », document de recherche ESSEC [en ligne : <https://halshs.archives-ouvertes.fr/hal-01023701/document>].
- Lorino, P., 2018, *Pragmatism and Organization studies*, Oxford University Press, Oxford.
- Miossec, Y., Clot, Y., Boucher, C., 2014, « L’intervention dialogique pour agir sur les risques psychosociaux : une troisième voie », in Lerouge, L. (dir.), *Approche interdisciplinaire des risques psychosociaux au travail*, Octarès, Toulouse, p. 51-66.
- Naville, P., 2012 [1955], *Essai sur la qualification*, Syllepse, Paris.
- Paillet, M., 2018, « À partir des concepts pragmatiques, transformer l’ingénierie des processus clients », Thèse en sciences de gestion, Université de Nanterre.
- Prot, B., 2006, « La fonction du clinicien dans les méthodes de clinique de l’activité », *Nouvelle revue de psychosociologie*, vol. 1, n° 1, p. 31-44.
- Prot, B. (dir.), 2014, *Les référentiels contre l’activité. En formation, gestion, certification*, Octarès, Toulouse.
- Quillerou-Grivot, E., Clot, Y., 2013, « Trois conditions pour une clinique de l’activité en psychologie du travail. Le cas d’une intervention dans une entreprise de logistique automobile », *Activités*, n° 2, p. 11-17.

- Revault d'Allonnes, M., 2006, *Le pouvoir des commencements. Essai sur l'autorité*, Points Essais, Lonrai.
- Reynaud, J.-D., 1997, *Les Règles du jeu. L'action collective et la régulation sociale* (troisième édition augmentée), Armand Colin, Paris.
- Ricœur, P., 1994, « Le concept de responsabilité. Essai d'analyse sémantique », *Esprit*, n° 206, p. 28-48.
- Sachs, T., Wolmark, C., 2017, « Les réformes 2017 : quels principes de composition ? », *Droit Social*, n° 12, p. 1008.
- Senard, J.-D., 2016, « Préface », in Bourdu, E., Péretié, M.-M., Richter, M. (dir.), *La qualité de vie au travail : un levier de compétitivité. Refonder les organisations du travail*, Presses des Mines, Paris, p. 6-8.
- Terssac, G. de, 2002, *Le travail : une aventure collective*, Octarès, Toulouse.
- Trentin, B., 2012, *La cité du travail*, Fayard, Paris.
- Veblen, T., 1948, *The Portable Veblen* (edited by M. Lerner), The Viking Press, New York.
- Veblen, T., 1970, *Théorie de la classe de loisir*, traduit de l'anglais (États-Unis) par Louis Évrard, Gallimard, Paris.
- Vygotski, L., 2017, *Conscience, inconscient, émotions* (textes choisis par Y. Clot), La Dispute, Paris.
- Winnicott, D.W., 1975, *Jeu et réalité*, Gallimard, Paris.
- Wolmark, C., 2016, « Le travail absent du droit du travail ? », *Travailler*, n° 36, p. 155-173.
- Zimmermann, B., 2011, *Ce que travailler veut dire*, Economica, Paris.
- Zittoun, M., Larchevêque, D., 2018, « Une expérimentation sociale en clinique de l'activité », *Rhizome*, n° 67, p. 82-92.

## **Auteur**

Yves Clot  
Conservatoire national des arts et métiers (CNAM)  
41, rue Gay-Lussac, 75005 Paris, France  
yves.clot[at]lecnam.net

## **Note de la rédaction**

Premier manuscrit reçu le 16 avril 2018 ; article accepté le 12 décembre 2018. Il s'agit d'une contribution à un dossier-débat, sollicitée par la revue.