

Management et Bien-être au travail

Colloque du 22 Octobre 2014
Cité du Design à Saint-Etienne



Yves CLOT

Titulaire de la chaire de psychologie
du travail au CNAM



**Bien-faire son travail
une condition au bien-être
au travail et à la santé**

Bien-faire son travail : condition au bien-être au travail et à la santé.

Yves CLOT, Titulaire de la chaire de psychologie du travail au CNAM.

Pour moi la question est assez simple à poser, difficile à résoudre mais assez simple à poser. Je pense que la qualité de vie au travail est enracinée, a son centre de gravité dans la qualité du travail tout court. Autrement dit :

« Pas de qualité de vie au travail sans qualité du travail »

pas de qualité de vie au travail sans qualité du travail, premièrement. Deuxièmement, je pense qu'il n'y a pas de bien-être sans bien faire. Malheureusement, beaucoup trop de politiques et même de plans d'action contre les risques psychosociaux par exemple s'imaginent, je pense naïvement, que l'on pourrait sauver le bien-être sans le bien faire, je pense que c'est d'une grande naïveté. La naïveté est assez répandue, partout, chez les chercheurs, chez les gestionnaires, chez les DRH, sauf ici (rires) et souvent chez les dirigeants et même parfois chez le personnel de première ligne. Donc cette idée-là, on peut la discuter bien sûr, mais il faut soigner le travail, on dit les choses comme ça. Soigner le travail, pour moi, c'est quelque chose d'assez précis. Soigner le travail c'est faire un travail soigné, c'est-à-dire faire un travail de qualité, qui se tient, dans lequel on peut se reconnaître, duquel on tire de temps en temps un peu de fierté, pas toujours parce qu'on n'est pas des héros, mais quand même assez souvent pour ne pas oublier que ça existe et qu'on puisse rentrer chez soi en ayant le sentiment que l'on peut parler de ça sans déroger, sans perdre la face. Ce sont des choses un peu basiques, mais elles sont à mon avis fondamentales. Donc tout travail soigné c'est évidemment l'efficacité du geste, le travail bien fait, ce que l'on appelle différemment suivant qu'on dirige ou que l'on est dirigé. Quand on est dirigé souvent on dit faire un boulot correct. Et quand on est en



position dirigeante, qu'on a des responsabilités de gestion, on appelle ça parfois la performance. Ce n'est pas pareil, mais pourtant c'est la même chose. Je voudrai finalement aborder ces questions-là, qualité du travail, travail bien fait, travail soigné. Je pense que dans le domaine des soignés, c'est la moindre des choses, mais c'est vrai partout. Pour poser cette question-là, j'ai choisi de partir d'un petit exemple qui devrait nous réunir et nous permettre de réfléchir ensemble. Cet exemple, je ne l'ai pas pris dans le domaine de la santé. Cet exemple, je l'ai retenu parce qu'en parlant encore hier soir avec Mme Nart (directrice du Centre Hospitalier du Gier), elle m'a rappelé que je l'avais déjà utilisé dans d'autres circonstances et que cela l'avait aidé à réfléchir.

« Réfléchir ensemble sur les choses absolument ordinaires de l'existence »

Donc, j'ai envie de continuer à ce que l'on continue de, absolument ordinaire de l'existence et qui sont pourtant au principe de la qualité du travail et donc la source de la qualité de vie au travail. C'est un exemple que j'emprunte à une sociologue du travail qui s'appelle Fabienne Hanique qui a travaillé à La Poste. Elle a étudié à La Poste comment on transforme le métier de guichetier, sachant que La Poste est confrontée et ce n'est pas la seule, à un véritable travail de marchandisation dans le vaste champ de la commercialisation et de la concurrence dans laquelle elle est placée. Et donc elle tente d'adapter le métier de guichetier et de faire de ce métier pas simplement un métier de service, mais aussi à un métier de vendeur. Cet exemple, il est pratique parce qu'on l'a tous vécu de l'autre

côté du guichet. Comme vous l'avez remarqué quand vous allez à la Poste,

« Vous êtes à la fois un usager et un client, donc vous êtes un hybride »

vous êtes à la fois un usager et un client, donc vous êtes un hybride. Vous ne le saviez pas avant de venir ici, mais vous êtes des hybrides. Je suis aussi un hybride et les guichetiers font aussi avec des hybrides qui est l'objet de leur activité. Ces guichetiers sont formés pour vendre alors que ce n'est pas leur métier de base. Ils font ça d'ailleurs avec intérêt car si la Poste veut se sortir des difficultés dans laquelle elle est, il faut aussi que le chiffre d'affaires augmente. Mais, problème extrêmement compliqué.

Décryptage d'une petite séquence de formation à la Poste

Ces guichetiers sont formés dans des formations et grâce à Fabienne Hanique, dans sa thèse, nous avons le décryptage d'une petite séquence de formation dans laquelle, je crois, on a une goutte d'eau qui contient la structure de l'océan qui nous réunit là et parfois nous recouvre. Donc je vais vous lire cette petite séquence de formation et ensuite je fais trois commentaires et cela suffira pour moi. Imaginez la situation, vous avez 15 guichetières dans une salle de formation et en face vous avez deux formateurs : un formateur de métier et puis un animateur des ventes, ceux qui sont à la Poste au niveau des départements chargés d'impulser la vente au guichet. Ils sont deux, elles sont quinze. C'est une salle dans laquelle on fait des jeux de rôle, c'est classique, vous avez sûrement vécu ça et le cahier des charges de la formation prévoit d'étudier le client, ça c'est très intéressant. Un client comme vous et moi, on va dire moi, le client il est bougon et conservateur. Il est bougon car quand vous y allez le samedi, que vous vous êtes cru malin et que vous allez à La Poste en vous disant que là ça allait passer et que

vous tombez sur la file et bien là, vous en voulez d'abord à vous et donc au monde entier. Et puis, conservateur, vous l'êtes ou vous ne l'êtes pas. Je vous laisse juge. Chacun peut se déterminer sur cette question. Dans le cahier des charges, le client est bougon et conservateur. Et ça démarre, Sandra, on va l'appeler comme ça, Fabienne Hanique l'a appelé comme ça, Sandra elle est à la manœuvre. Elle essaie de vendre des enveloppes pré-postées, des colis postés, les colis jaunes que vous connaissez bien. Vous voyez, je suis au ras des pâquerettes puisque je le fais exprès. Elle est à la manœuvre et le formateur est à la manœuvre aussi. Et ça commence. Je lis le dialogue et ensuite je le commente.

- Le formateur : « Ne dites pas si j'étais vous ou encore à votre place, ni même je vous comprends parce que vous n'êtes pas eux ».

Une précision, la formation avait pour objectif l'appropriation par les guichetiers de script langagier au guichet, c'est-à-dire comment on parle aux gens. Le script, vous savez ce que c'est, quand vous téléphonez à un opérateur téléphonique, vous avez un script en face de vous, pas forcément une personne mais un script. « Monsieur, j'entends bien que vous êtes en peine, j'entends bien votre souci, nous allons essayer de résoudre votre problème ». Il n'y a rien de plus énervant que ce type de faux dialogue, c'est un script.

- Le formateur : « Ne dites pas si j'étais vous ou encore à votre place, parce que vous n'êtes pas eux » « Mais les clients aiment bien qu'on crée une relation de confiance avec eux » dit Sandra.

- « Je suis d'accord, mais établir une relation de confiance n'implique pas de se mettre à la 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

Dans toutes les formations comme ça, il y a forcément des angles morts. Là il y en a un, il y a une guichetière qui dit : « De mieux pour le client ou de mieux pour La Poste ? » Le formateur :

- « C'est pareil, La Poste propose ce qu'il y a de mieux pour le client ».

L'animateur reprend :

- « Votre travail c'est de satisfaire le client c'est-à-dire répondre à ses demandes et identifier ses besoins latents ».

Là, le psychologue que je suis est très heureux parce que l'on va avoir accès aux besoins latents, ce n'est quand même pas facile.

- « Par exemple, si un client se présente avec un paquet qu'il a lui-même confectionné. Vous lui dites : La Poste lui propose une gamme prête à expédier qui lui garantit un acheminement en toute sécurité ».

Sandra :

- « Moi, quand je suis cliente quelque part, la confiance c'est que j'ai quelqu'un en face de moi qui me propose ce qu'il aurait choisi pour lui-même. Si elle amène un paquet bien fait, je ne vois pas pourquoi en toute confiance je vais lui faire défaire son paquet et payer trois fois le prix de son acheminement pour acheter un colis Poste ».

Le formateur :

- « Et bien c'est une erreur. Pour avoir confiance, le client a besoin d'avoir en face de lui un vrai professionnel ».

Ça notez-le, car je vais y revenir. Et là, deuxième chance, nous avons la définition de ce qu'est un vrai professionnel.

- « Un vrai professionnel c'est quelqu'un qui connaît ses produits. Le client ne vient pas voir Madame Michu qui à sa place ferait comme ci ou comme ça, mais Sandra ou Corinne ou Jacky qui sont des guichetiers professionnels. Vous n'avez pas à 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 n'en vendez pas beaucoup. C'est d'ailleurs pour ça que vous êtes là aujourd'hui ! »

Deux manières d'aborder le problème

Voilà, ce petit dialogue contient pour moi la racine du problème. Alors après, pour que

cette racine soit plus claire, je vais vous faire quelques commentaires. Mais elle contient pour moi la racine du problème. Il y a deux manières de se poser des questions à partir de là. La première façon assez répandue, qui n'est pas la mienne, mais qui a sa logique et sa force, est de dire que la Poste se commercialise, elle transforme les usagers en clients, ce faisant elle abîme les métiers et parce que le métier de guichetier est abîmé alors on a des processus de psychopathologie du travail, des atteintes à la santé mentale et même physique. Ce mode causal permet de faire une première hypothèse. C'est une hypothèse qui a sa logique et qui est même assez bien partagée. Ce qui je voudrais dire c'est qu'à la place où je suis, mon métier m'impose de faire une autre hypothèse un peu différente, peut-être complémentaire, cela se discute, mais pas la même.

Un conflit de critère. ! sur les manières d'évaluer la qualité du travail



Dans cette situation, je vous livre cette hypothèse, je pense qu'il y a un déni, pas par malveillance du formateur qui fait ce qu'il peut avec un cahier des charges, mais qu'il y a un déni du conflit de critère sur la qualité du travail. Je pense que c'est ça la source des difficultés principales dans lesquelles nous sommes. Déni du conflit de critère. Je vais d'emblée être clair sur ce terme de *conflit* parce que je l'utilise volontairement en vous faisant remarquer que le conflit dont je parle c'est un conflit contre les choses,

Ce n'est pas un conflit entre personnes mais entre critères, entre manière d'évaluer la qualité du travail

c'est un conflit entre les critères et pas un conflit entre les gens ou un conflit social ou un conflit de personne. Un conflit de critère : un conflit entre des choses. Par contre, le déni ce n'est pas les choses, le déni c'est l'organisation, c'est un conflit de personnes. Le conflit de critère est un conflit entre les manières d'évaluer la qualité du travail. Déni de conflit de critère sur la qualité du travail. Je prends un seul exemple où l'on voit fonctionner ce déni, j'allais presque dire « à l'insu du formateur qui cherche à faire bien les choses ». Si je reviens sur la question du vrai professionnel. Le formateur nous dit qu'un vrai professionnel c'est un guichetier qui connaît ses produits, autrement dit qui sait ce qu'il a à vendre : les paquets jaunes, les enveloppes pré-timbrées et ainsi de suite, y compris des contrats financiers. Voilà ce que c'est que de connaître ses produits. C'est un critère franchement. N'importe quel guichetier professionnel vous dira que c'est vrai. Si on ne connaît pas ses produits, comment faire le métier ? Donc, il n'y a pas de souci sur ce critère-là. Ça se tient. L'idée même qu'il faut faire du chiffre d'affaires sur les produits, les guichetiers sérieux vous diront que ce n'est pas une catastrophe, que ce n'est pas un problème moral. Mais, il y a un autre problème. Je reviens sur le petit texte avec Sandra qui parle. Quand Sandra dit « si elle amène un paquet bien fait, je ne vois pas pourquoi en toute confiance je vais lui faire défaire son paquet ». Alors là on a un problème intéressant : un « paquet bien fait ». Cela veut dire que dans sa pratique professionnelle, dans son quotidien, Sandra a fait l'expérience qu'un paquet bien fait n'est pas forcément un produit de La Poste. Un paquet bien fait, cela peut être une boîte à chaussure avec du scotch marron et là c'est bourré de critères. Nous, on s'intéresse à ça. Ça peut le faire un paquet comme ça, ça peut faire si le poids de ce qui est transporté est compatible avec le niveau de fabrication du paquet. Ça peut le faire si le guichetier regarde le trajet sur lequel le paquet va voyager. C'est un critère pour décider qu'on peut garder le paquet tel qu'il est ou qu'il faut changer le paquet en utilisant le produit jaune de La Poste en question. Ça peut le faire aussi, et ça c'est très important pour

sortir du monde des critères, si on sait que cette personne envoie tous les mois à ses petits-enfants de l'autre côté de la France le même genre de choses. Ça fait dix fois, ça va faire onze parce que cette personne on la connaît. Autrement dit parce qu'il y a une relation de service qui est incorporée au paquet. Du coup ce n'est pas simplement bien connaître ses produits qu'être un vrai professionnel, mais c'est connaître ses produits pour une personne dans une situation donnée au guichet de La Poste. Et j'ajouterais qu'être un vrai professionnel à La Poste, c'est aussi celui qui empêche qu'un bureau ne bascule. Vous l'avez certainement vécu vous-même, un bureau de Poste c'est électrique. Si je voulais m'amuser, je dirais que c'est une centrale électrique un bureau de Poste. Ça peut basculer et il faut beaucoup de métier individuel et collectif pour que cela ne bascule pas. Alors, vous voyez, j'espère que les choses sont à peu près claires. Autour du paquet bien fait, il y a un conflit de critère. Bon, ce n'est pas dramatique. D'abord c'est dans le monde, ce n'est pas d'abord dans la tête des gens. C'est dans la réalité.

Ceux qui dirigent et ceux qui font le travail directement ne peuvent pas avoir les mêmes critères de qualité du travail

Je fais l'hypothèse futuriste que pour des siècles et des siècles, ceux qui dirigent et ceux qui font le travail directement en première ligne ne peuvent pas avoir exactement les mêmes critères de qualité du travail. C'est une naïveté sociale que d'imaginer que c'est possible. Partout où on a essayé de transformer ce conflit de critères en un critère unique, ça a mal fini. Et ça commence souvent par des problèmes de santé au travail, mais ça peut être beaucoup plus grave que ça. Donc déni du conflit sur les critères de qualité du travail. Et rassurez-vous le conflit ce n'est pas la guerre, s'il y a tant de conflits empoisonnés dans les organisations, s'il y a tant de conflits qui intoxiquent la vie commune dans les organisations, s'il y a tant de jeux de rôles, de postures, d'affrontements factices parfois, parfois, ils ne le sont pas tous mais ça arrive, souvent on dit « c'est parce qu'il y a trop de conflits. Quand on en aura fini avec tous ces conflits, la confiance sera revenue et quand

la confiance sera revenue, alors on aura la performance ».



« Pour avoir la performance, il faut accepter qu'il y ait un conflit de critères »

Je raisonne à l'envers : pour avoir la performance il faut accepter qu'il y ait un conflit de critères. Et quand on l'aura accepté, on aura plus de performance et alors on aura plus de confiance. La confiance a sa source dans l'efficacité, ce n'est pas l'inverse. Souvent on se dit « une fois que l'on se sera bien entendu, qu'on aura renoncé à nos idées tordues les uns les autres, avec de la bonne volonté alors on s'entendra et on fera une bonne performance ». Ça s'appelle tricher avec le réel. Le réel c'est le conflit de critère, pas de personne. Autrement dit, pour avoir moins de conflits de personne et même moins de conflit social, il faut avoir plus de conflits de critère. On n'en a pas assez. Et ça ça s'institue. Ce n'est pas spontané parce que c'est dans le monde, le conflit de critères. Si l'on veut éviter que ça ne vienne empoisonner psychologiquement chacun d'entre nous, il faut que ce qui est dans le monde soit dans l'institution de façon à ce que l'institution, l'organisation, traite ces questions-là. Mon idée c'est que plus on va vers les services, alors la santé, l'éducation et la justice sont des bien beaux services on va dire. Mais plus on regarde et, franchement, le travail humain va beaucoup là. Ça ne veut pas dire que l'industrie n'est pas du service. Si on avait le temps on pourrait montrer à quel point, dans l'industrie même, le service se développe. J'entends par « service » quelque chose de précis : c'est un travail dont l'objet est l'activité d'autrui. Ce travail de service se développe.

En matière de santé c'est absolument central, bien sûr que c'est la vie de l'autre qui est l'objet du travail : la vie, la santé. Au plus on va vers là, au plus du côté du réel, c'est-à-dire indépendamment des personnes, au plus du côté du réel monte les conflits de critères entre « ça marche ou ça ne marche pas », « c'est juste ou ce n'est pas juste », « justesse et justice », « c'est vrai ou faux », mais aussi « c'est bien ou mal ». Au plus on va vers les services, au plus l'activité est bourrée de problèmes de conscience. Alors, si du côté du réel les conflits de critères deviennent plus intenses, je vous prie de noter que je viens de prononcer le mot d'intensité, et je pense que dans l'ensemble, compte tenu des conflits qui sont dans le réel, le travail n'est pas assez intense, intense au sens de « je vois, je discute, je partage, je critique, j'échange, je pense et je parle ». Intense. C'est le contraire de « intensification », c'est-à-dire « je fais toujours plus dans un temps de plus en plus réduit. L'intensification peut refouler l'intensité. Je pense que c'est la source majeure de la psychopathologie du travail. Le refoulement de l'intensité montante du travail par une intensification descendante qui peut devenir ravageuse parce qu'elle ne respecte pas l'intensité, c'est un paradoxe, mais l'intensité psychologique et sociale, l'intensité du conflit de critères institués dans l'organisation. À partir de là, deux voies : et en plus on n'est pas obligés de voter entre les deux.

« Pasteuriser » le conflit par le script ?

Souvent les choses sont beaucoup plus nuancées qu'on ne les imagine. La première voie c'est de dire « le conflit de critère qui vient dans le réel, d'une certaine manière il faut aider les personnels à s'en débarrasser ». C'est tranché. On va le pasteuriser, ce conflit de critère. C'est compliqué dans la vie, il faut pasteuriser le conflit de critères, il y a un bon moyen pour faire ça : le script. Le script a l'avantage énorme de permettre d'aller droit au but sans zigzaguer. D'ailleurs, le danger du script n'est pas forcément où on croit parce que comme la réalité est vraiment compliquée, la complexité du travail et les difficultés du travail ce n'est pas une invention malveillante du management, ça existe dans la réalité. Et comme la réalité est compliquée, vous

pouvez avoir des personnels qui vont se servir du script pour se protéger du réel, c'est pour ça que ça marche d'ailleurs. L'opérateur téléphonique que vous avez au téléphone, il est bien content d'avoir le script parce que quand il vous a au téléphone il a tellement de problèmes qu'avec le script il se protège. C'est un outil. C'est un système défensif qu'il retourne comme moyen de se défendre lui-même et c'est pour ça que l'organisation peut incrémenter des scripts, parce que le réel est compliqué. Je n'ai rien contre les scripts en eux-mêmes si on en fait un objet de délibération, que l'on rend visible le conflit de critère sur lequel on discute. Ça c'est la première loi.

Le collectif, un outil de travail

Deuxième loi : c'est la loi d'un autre outil de travail. Je vais en parler comme d'un *outil de travail*. Bien souvent, dans les organisations, on en est privé. Cet outil de travail c'est le collectif.

Notez que je viens de parler du collectif comme d'un outil de travail, pas comme un cocon confortable derrière lequel on va fabriquer pour se plaindre ensemble, ce n'est pas ça la question. Alors je vais définir le collectif de manière un peu tranchée pour éventuellement discuter.

Le collectif, je vais le dire de manière très populaire mais on pourrait académiquement charger la barque, c'est quand je peux dire à mon collègue de travail « ça ce n'est pas du boulot ». Pour moi, la condition nécessaire et suffisante pour qu'il y ait du collectif dans une organisation c'est que ça soit possible d'être dit, « ça ce n'est pas du boulot », ou l'inverse « ça c'est du boulot ».

Une vraie coopération, celle qui construit les métiers

Ça c'est ce que l'on peut appeler « de la vraie coopération », c'est-à-dire la coopération développementale, celle qui construit les métiers. C'est elle qui fait que dans un collectif on peut, pas simplement défendre son métier, je sais que souvent on veut défendre les métiers, ce n'est pas idiot, mais la seule manière de défendre son

métier c'est de s'y attaquer au contact du réel pour transformer ce qui doit être transformé tant le réel tranche, et parfois pas du bon côté. Toute activité est bourrée d'angles morts. Celui qui est capable d'embrasser totalement les dizaines de contradictions n'est pas encore né. Donc toute activité a des angles morts. Chacun de nous est confronté à des angles morts dans son activité de travail. Alors, pour voir les angles morts, pour les repérer et les travailler, l'outil essentiel c'est le collectif de travail. C'est-à-dire pouvoir bénéficier du regard de mon collègue qui est un regard sans concession professionnelle, extrêmement exigeant sur « ça marche ou ça ne marche pas ? ». Ça c'est un collectif, le reste ce sont des connexions. Ce n'est pas pareil. Je pense que les problèmes de santé commencent, la petite saynète que l'on a vue tout à l'heure le montre, je pense, lorsqu'on a remplacé les collectifs par des connexions, par des gens qui sont coordonnés uniquement de l'extérieur par la tâche et parfois coordonné par autre chose qui vient, au bout d'un moment, lorsque la dérision a fait son œuvre dramatique et qu'on est arrivé au ressentiment voire au cynisme. La connexion peut exister, pas seulement lorsqu'on est coordonné autour de la tâche, elle peut exister aussi quand on est regroupés autour de la plainte et du ressassement de la plainte. Ça c'est une manière d'être ensemble mais ce n'est pas un collectif. Ce n'est pas une critique que je fais aux personnels qui ont de très bonnes raisons de se plaindre, mais vous voyez que l'on est du côté de ce que l'on peut appeler les « passions tristes ». C'est très dangereux pour la santé. Quand il n'y a pas ce collectif de travail, ça a des conséquences. Quand il n'y a pas ça, d'ailleurs au passage, c'est une manière pour moi de centrer la question de l'encadrement à cet endroit-là.

Encadrer c'est fabriquer un cadre dans lequel les personnels peuvent s'attaquer à leur métier

Je pense qu'encadrer c'est fabriquer un cadre dans lequel les personnels peuvent s'attaquer à leur métier. Premièrement : s'y attaquer. Ça veut dire encadrer. Encadrer suppose de s'intéresser vraiment. J'ai l'habitude de dire parfois à des étudiants « vous savez, en psychologie du travail on a

pris l'habitude d'être de grandes oreilles pour la souffrance d'autrui, ce qui peut s'avérer très utile, on va vous expliquer dans les organisations que vous êtes là pour faire remonter les problèmes ». Vous voyez cette expression très répandue, « faire remonter les problèmes ».

Le compromis sur le conflit de critères est inévitable et il est source de performances

Notre métier ce n'est pas ça, notre métier c'est de faire descendre l'organisation au ras des problèmes, d'aider l'organisation à aller vers le bas pour s'attaquer aux dilemmes réels rencontrés par les gens de façon à ce que de nouveaux compromis dans le conflit de critères qui est inévitable, qui est la source de la performance, je vais jusqu'à l'institution du conflit comme source de développement de la performance, et faire descendre l'organisation. C'est ça le job, faire descendre l'organisation à cet endroit-là pour que l'organisation du travail soit la source d'un travail d'organisation des personnels eux-mêmes pour traiter les questions. Développer le travail d'organisation c'est, à mon avis, l'essentiel du métier d'encadrant. C'est très exigeant, il ne suffit pas seulement de faire ce que les gens demandent, parce que vous vous trouvez souvent dans des situations où ce que les gens demandent ce n'est pas vraiment un travail d'organisation, c'est un travail de protection à l'égard du réel. Donc l'exigence qui consiste à implémenter un travail d'organisation au ras des questions ordinaires du travail sur des petites affaires de colis qui sont gigantesques, s'occuper de ça, ne jamais lâcher là-dessus, être exigeant, se questionner soi-même sur la manière dont on va en discuter avec ses collègues de ça, se trouver devant des contradictions, les conflits de critères dans sa propre activité. Ces conflits de critères, en faire un objet pour discuter avec ses supérieurs sur toute la ligne hiérarchique, c'est-à-dire remonter la culture du conflit de critère. L'encadrement est un beau métier, pour ça, faire remonter le conflit de critères, le faire descendre et remonter. On pourrait dire que c'est un travail de yo-yo sur le conflit de critères pour s'attaquer aux limites des métiers. S'il n'y a pas ça, pour les cadres et pour les personnels de première ligne, on a ce que l'on peut appeler la sémiologie, c'est un

grand mot mais les diverses modalités de tout ce que l'on a sur l'estomac.



C'est ce que moi j'ai appelé pour faire une image, mais ce n'est pas seulement une image, c'est « l'activité rentrée », « l'activité empêchée », « l'activité refoulée », « l'activité avortée », celle que l'on trimbale chez soi et qui peut empoisonner la vie hors travail. C'est aujourd'hui pour moi, sachant que je vais vers la fin, le problème majeur. Ça c'est un joli problème parce que, nous qui faisons de l'analyse du travail après des générations entières qui en ont fait déjà, qui essayons d'être à la hauteur de ce qui a déjà été fait, on tombe sur cette question-là, ce qui est éreintant du point de vue psychologique dans l'esprit et dans le corps. Ce qui est éreintant, bien sûr c'est classique et c'est vrai, c'est tout le travail réalisé : l'intensification du travail, avoir beaucoup de travail, la charge. Bien sûr que c'est vrai, mais il y a un paradoxe, c'est que ce qui est de plus en plus éreintant ce n'est pas ce que l'on fait, c'est ce que l'on ne peut pas faire. C'est le non réalisé. Là on est devant un paradoxe psychologique qui, pour la recherche fondamentale, est un problème passionnant, c'est-à-dire que le réel est bourré de conflits de critères et que le réalisé, c'est-à-dire ce que l'on fait, n'a pas le monopole de ce réel-là. Ce n'est pas réalisé souvent au travail parce qu'on n'arrive pas à le faire, mais c'est très réel. Je pense que c'est très lourd à porter psychologiquement. Le réel et le réalisé, ce n'est pas la même chose. D'une certaine manière, être un cadre c'est être capable de faire la gymnastique entre les deux, c'est-à-dire de passer du réalisé au réel, c'est-à-dire aux activités impossibles non réalisées, lourdes à porter, que les gens gardent sur l'estomac, aller à la quête de ce non réalisé pour essayer de promouvoir des réalisations possibles sur des nouveaux compromis de critères sur la

qualité du travail. J'ai terminé par là, je vais vous donner ma définition du stress qui a des conséquences très importantes.

L'effort qui va au but est bon pour la santé ; vive l'effort !

Elle n'est pas très orthodoxe, mais être orthodoxe n'est pas forcément un critère de qualité [rires]. Sachant que la fatigue la plus dure à supporter actuellement, je pense, ce n'est pas la fatigue de l'effort que l'on fait et qui va au but, l'effort payant. Il y a des naïvetés qui consistent à dire « la santé c'est le contraire de l'effort ». Ce n'est pas vrai. L'effort qui va au but, dans lequel on se reconnaît, cet effort-là est bon pour la santé. Vive l'effort. Le drame de ceux qui pensent qu'en faisant moins d'efforts on sera en meilleure santé est considérable. L'effort qui va au but est payant dans tous les sens du terme. Le pire c'est l'effort inutile, l'énergie gaspillée, l'effort qui ne va pas au but, le travail ni fait ni à faire qu'il faut refaire sans arrêt. Ça c'est l'effort mais c'est une fatigue dont on se remet difficilement. La première c'est la bonne fatigue. Je schématise parce qu'il faut faire attention, c'est-à-dire l'effort utile. Ça on s'en remet facilement, que ce soit physique ou mental, une bonne nuit là-dessus et on y retourne volontiers parce que ça a du sens. Et la mauvaise fatigue qui est en train de se répandre c'est la fatigue de l'effort qui n'est pas payant, de l'effort inutile, de l'effort qui dissipe l'énergie. Cette fatigue-là empêche de dormir, ce qui est un comble, qui réveille la nuit et qui empêche de se rendormir quand on est réveillé, la psychopathologie de la vie quotidienne de travail. Extrêmement importante, même si évidemment les drames de suicide au travail sont des choses aussi capitales, mais elle est tous les jours pour beaucoup de gens cette fatigue-là, la mauvaise fatigue, la fatigue lancinante dont on ne se repose pas. Conclusion : on est devant une définition du stress qui vient de loin au niveau académique, Lazarus & Karasek ont été repris dans un accord national interprofessionnel en 2008, qui est une réplique de l'accord européen « il y a stress lorsque un sujet ou des sujets n'ont plus les ressources pour faire face aux exigences de l'organisation ». Ça c'est la formule qui a été retenue dans l'accord national interprofessionnel. C'est vrai bien sûr, mais c'est vrai à une condition : que l'on ajoute l'inverse, c'est-à-dire « il y a stress

lorsqu'une organisation du travail n'a plus les ressources pour faire face aux exigences de ceux qui travaillent en première ligne et qui continuent à penser qu'il faut faire un travail de qualité ». Là, il y a des exigences qui viennent de ceux qui travaillent et il y a des organisations qui sont en mal de ressources, au premier rang desquelles ressources je mets l'institution du conflit sur les critères de qualité du travail. C'est cette ressource-là qu'il faut cultiver dans les organisations pour qu'elles soient à la hauteur des exigences qui restent encore pour le personnel de faire un travail de qualité.

Merci ■

Yves CLOT