

# LE TRAVAIL À CŒUR

Titulaire de la chaire de psychologie du travail du Cnam, directeur du centre de recherche sur le travail et le développement, le psychologue du travail Yves Clot a consacré plusieurs ouvrages à la question du travail. Son dernier livre *Le Travail à Cœur* s'adresse, entre autres, au syndicalisme. Porté par l'urgence et l'exigence de l'action dans un contexte où les « maladies du travail » explosent.

PAR DOMINIQUE MARTINEZ

## NVO Pourquoi ce livre ?

**Yves Clot** C'est un livre de circonstance, écrit dans une conjoncture précise pour essayer de peser sur celle-ci. C'est un livre d'action. Une intervention politique sur la question du travail. Mon métier est de faire de la psychologie du travail avec un souci pratique et scientifique, mais il y a des circonstances historiques dans lesquelles on ne peut pas, quand on occupe les fonctions qui sont les miennes, ne rien dire. Le traitement médiatique de la souffrance au travail, la manière dont ce sujet est devenu d'intérêt pour des réalisateurs, des journalistes, des essayistes... Ce problème monte en puissance, ce qui lui vaut d'être traité par des gens qui le font parfois un peu vite et avec une certaine naïveté sociale. Mais dans notre société il y a une place réservée aux « porte-paroles » qui mesurent mal à quel point ils rendent muets ceux qui sont directement concernés. La dénonciation sans l'action concrète rend impuissant. L'impossibilité où se trouvent beaucoup de travailleurs de pouvoir simplement « faire leur travail » empoisonne la vie sociale : activités ordinaires contrariées, travail « ravalé », initiative refoulée jours après jours finissent par « rendre la vie impossible ». Mais là où est le problème est la solution. Ce ne sont ni les appareils

d'État, ni les journalistes, ni les experts qui ont les moyens de développer la capacité d'agir de ceux qui sont dans les situations évoquées, si tant est qu'ils en aient la volonté. C'est l'initiative des salariés eux-mêmes qui est décisive pour leur santé. La santé ne se délègue pas.

## Et vous, alors ?

Je ne me suis jamais considéré comme un porte-parole de la souffrance humaine. C'est d'abord le travail qui est en souffrance. Et il y a de quoi être en colère. Mais ne requalifions pas trop vite ces affects de colère dans le vocabulaire psychologique de la souffrance qui rend vite passif. La seule expertise qui vaille en la matière est celle qui cherche à convertir l'exaspération de la colère en moyen d'agir dans les situations concrètes. Le livre vient dire sur la place publique : premièrement, vous qui êtes dans ces situations, ne vous laissez pas définir par les autres, vous avez la responsabilité de prendre en charge le travail, vos métiers, pour éviter de finir pris en charge par des experts qui transforment l'action en gestion. Deuxièmement, c'est une responsabilité face à votre santé, à la qualité de la vie et à l'avenir de la planète. L'exemple de BP en Louisiane le montre : la qualité du travail est un bouclier écologique. Quand le travail est « mal fait » la nature est en danger. Les travailleurs sont capables de s'occuper de ces questions à condition qu'on leur redonne la main.

## Quel est le fond du problème ?

Le déni du conflit sur la qualité du travail. La thématique de la « souffrance au travail » n'est pas bonne. C'est un piège qui a fonctionné. Il a, de fait, servi à transformer les travailleurs en sinistrés et en



infirmes car malgré le mot « travail » présent dans cette formulation, c'est « souffrance » qui l'emporte, donc l'idée de « victime ». Si on écoute certains il faudra bientôt dégager des couloirs humanitaires dans l'entreprise, envoyer des « casques bleus » de l'âme pour soutenir, sauver, protéger. Cette thématique de la souffrance au travail a été recyclée dans l'entreprise contemporaine qui la traite désormais comme n'importe quel objet de gestion. Les travailleurs sont affectés par ce qu'on fait à leur travail, bien sûr. Il y a de l'affect, de la colère. Mais c'est seulement quand elle ne trouve pas à se réaliser en moyen d'agir qu'elle devient souffrance. Mais parler d'emblée de souffrance débouche sur ce que j'appelle « le despotisme compassionnel » : le dépistage et le traitement de la souffrance individualisée qui fera bientôt l'objet d'une surveillance et d'une obligation de soin psychologique si on n'y prend garde. Or, le travail n'est pas un produit toxique. C'est de ne pas pouvoir le faire correctement qui l'est. C'est lui qu'il faut soigner.

## Que pensez-vous de la réponse apportée par les pouvoirs publics ?

Le travail de l'État a toujours été de transformer les problèmes politiques en problèmes de gestion. C'est une formi-



**YVES CLOT**  
Directeur du centre de recherche sur le travail et le développement, psychologue.

B. Rombeau



**« C'est d'abord le travail qui est en souffrance. Et il y a de quoi être en colère. »**

B. Rondeau

dable machine à dépolitiser les problèmes, donc à les rendre techniques, là où ils sont politiques. Or, la question du travail est la question politique principale d'aujourd'hui. C'est l'endroit où se pose la question de savoir si on dénie les conflits ou si on les enrichit. Or, la politique est bien l'endroit où on développe, au bon sens du terme, presque au sens photographique, les conflits. Mais, actuellement la politique fonctionne, au contraire, au déni de ce conflit, à la fabrication du consensus. Sur les questions du travail, on s'entend sur la manière de définir le stress, la souffrance, le manque de reconnaissance, le besoin d'humanité et de communication dans les entreprises. Or, la question n'est pas là. La question est que les travailleurs se reconnaissent de moins en moins dans ce qu'ils font, ce qui produit une inflation de la demande de reconnaissance. L'État et les directions d'entreprises en offrent, mais elle est factice, faussée. Elle consiste à dire aux gens : « votre vie est difficile, le monde est dur, il y a un marché, on est tous sous contrainte, on comprend que ça fasse

**LE TRAVAIL N'EST PAS UN PRODUIT TOXIQUE, C'EST DE NE PAS POUVOIR LE FAIRE CORRECTEMENT QUI L'EST**

*mal, mais on reconnaît vos efforts*». Ça ne fait pas le compte. Peut-on faire un travail dont on puisse être fier ? Dans lequel on puisse se reconnaître ? Qu'on puisse transmettre à ses enfants ? Voilà ce qui reste décisif. Ce qui est au cœur de la fonction anthropologique et psychologique du travail humain et de sa fonction sociale, particulièrement en France où, comme le montrent plusieurs enquêtes, les gens considèrent que le travail a une fonction sociale particulière. Il doit être utile et fait dans les règles de l'art sinon, à tort ou à raison, on en fait une maladie.

***Vous faites le pari que le salut viendra du travail bien fait.***

C'est vrai. D'autres pays sont en difficulté profonde sur ces questions du travail parce qu'ils ne sont pas « au bon endroit ». La France a un temps d'avance. La défense du travail de qualité est véritablement d'avant-garde. L'exemple de BP en Louisiane est triste mais parlant. On a détruit la Louisiane parce que la plateforme a explosé suite à des choix

financiers qui ont sacrifié la qualité du matériel posé sur la plateforme. Mais aussi parce que les ouvriers et techniciens de la plateforme qui ont, au moins quinze jours avant, identifié le risque et signalé n'ont pas été entendus. « Ce n'était pas du boulot ». Avec BP, il s'agit d'organisations qui ne prévoient, face à un problème de qualité comme celui-là, ni espace ni temps où l'on puisse évaluer et corriger des décisions unilatérales, d'endroits où la controverse sociale sur la définition des critères de qualité puisse avoir lieu. Ce sont même des entreprises dans lesquelles il est fait en sorte que ce point de vue du travail, ce qu'on pourrait appeler le « parti du travail », ne puisse pas compter dans les décisions.

***Qu'entendez-vous par le parti du travail ?***

C'est le parti du travail bien fait. Il y a des choses qui peuvent se faire, qui se font, et d'autres qui ne se font pas dans l'exercice d'un métier. Il y a des règles de l'art. Chez BP, par exemple, on a fait des choses qui ne se font pas, on a sacrifié la qualité technique de l'installation, le point de vue des opérateurs sur la qualité technique des opérations et au bout du compte, on a même sacrifié des opérateurs, car certains ont payé de leur vie

cette situation. Si on ne met pas au centre de la délibération sociale et de la politique la qualité du travail, ça risque de finir souvent comme en Louisiane. Les lamentations politiques ne suffiront pas. Les connaisseurs qui travaillent dans les situations sont bien placés pour savoir ce qui est possible et ce qui n'est pas possible en matière de qualité du travail. Pas seuls bien sûr. C'est pourquoi le parti du travail n'est pas l'équivalent du parti des travailleurs. Il arrive même que les travailleurs « oublient » de prendre le parti du travail. Il n'empêche : le discours écologique, montre que notre activité laisse une empreinte sur la nature dont nous sommes comptables. Nous sommes en

train de prendre conscience que la survie de la planète est devenue dépendante de la qualité du travail qu'on y réalise. La Louisiane est détruite mais ce qui a été détruit en réalité par cette affaire, sans qu'on en parle vraiment, c'est la conception de l'en-

treprise qui est derrière. Les vrais « vigiles » capables de défendre l'environnement aujourd'hui sont ceux qui « font le boulot » mais n'ont aucun pouvoir de décision dans l'entreprise. Il doit y avoir dans les entreprises, des institutions dans lesquelles les critères de la qualité du travail puissent être débattus pour finalement l'emporter.

***Cela renvoie à la place des CHSCT, des CE, des DP, des syndicats ?***

Nous avons, du point de vue de l'entreprise, deux types d'institutions : d'un côté, celles dédiées à la direction d'entreprise, au chiffre d'affaires, à la performance – aujourd'hui de plus en plus réduite à la dimension financière – et l'autre, des institutions dédiées à la santé, les CHSCT. Je critique ce dualisme dangereux pour la santé au travail, pour la santé tout court.

Mais quelle conception de la performance ? Quel processus de définition des objectifs ? Comment faire pour que la performance incorpore des critères de qualité pas seulement pour l'entreprise mais pour la planète toute entière ?

Nous sommes comptables de cela. Il y a des institutions nouvelles à inventer qui placent la qualité du travail au cœur. C'est vrai du côté de l'organisation officielle dans l'entreprise, mais aussi du côté des organisations du monde du travail, des institutions représentatives du personnel.

***Que pensez-vous de la participation des syndicats aux négociations sur le stress et de leur signature d'accords sur la souffrance au travail ?***

Je constate que beaucoup d'accords d'entreprise sont signés en acceptant la dichotomie mentionnée. On signe des accords sur le stress qui laissent de côté la définition de la performance alors que c'est précisément la définition actuelle de la performance qui empoisonne la santé. Du coup, les accords signés ne font que gérer la maladie. Or, la santé n'équivaut pas à l'absence de maladie. C'est la capacité d'agir sur soi et en situation. Ce qui place le syndicalisme devant un problème majeur. Tout le syndicalisme,

puisque tous les syndicats ont signé l'accord national interprofessionnel sur le stress de 2008 sur la base d'une définition du stress extrêmement discutable bien que ce soit la définition dominante sur le plan académique. Elle consiste à dire qu'il y

a du stress lorsque les travailleurs n'ont plus les moyens ou les ressources pour faire face aux exigences de l'organisation. Tout le monde a signé cet accord, alors qu'on peut renverser la proposition et soutenir qu'il y a du stress lorsque l'organisation ne donne plus les ressources aux travailleurs de faire du travail de qualité. Dans la première définition, les travailleurs sont trop petits pour l'organisation, il faut les aider à passer les épreuves de leur fragilité personnelle. Dans la deuxième, ce sont les organisations qui deviennent trop petites pour les travailleurs.

Bien sûr, il y a des situations où les opérateurs n'ont pas les ressources, les compétences, l'expérience, pour faire face à des exigences importantes et la formation professionnelle, existe pour cela... Mais le refoulement de la deuxième définition par les partenaires sociaux coûte cher à tous. Ce signal montre que le syndicalisme n'est pas au bon endroit selon moi. Son avenir est dans la prise en charge du devenir du travail humain et de sa qualité. S'il ne le fait pas, il sera rapidement inutile.

***Pourquoi ?***

Parce que c'est accepter l'idée que les salariés sont des victimes. Ce qui tue le collectif. Quand experts ou syndicalistes expliquent aux salariés qu'ils sont victimes de l'organisation, il est très com- pliqué ensuite de leur demander de trans-



former l'organisation. Au lieu d'aller à la rencontre de leur capacité, insoupçonnée parfois d'eux-mêmes, à agir dans les situations, à développer une activité de transformation, on leur dit finalement que l'organisation ne peut être transformée que par les Directions. Mais qui va faire de l'organisation un milieu favorable au développement de la santé si ce n'est les salariés ? Croire que ce sont les directions d'entreprise qui s'en chargent serait une naïveté sociale que l'histoire a pourtant bousculée. Les experts attendent des directions d'entreprise qu'elles transforment le monde du travail, mais le monde du travail s'est transformé quand les travailleurs s'en sont occupés autrement que par la déploration. Cela ne veut pas dire que les directions d'entreprise n'ont pas un rôle à jouer, ni qu'il ne faut pas critiquer les modes de management, évidemment. Mais quel est l'opérateur de transformation ? C'est l'initiative des salariés sur leur condition. Il n'y en pas d'autre durable. Sans ça, les salariés deviennent objets de gestion et non pas sujets de l'action. Experts et syndicats devraient être davantage des instruments pour la reprise d'initiative des salariés eux-mêmes sur leur activité.

Les directions elles-mêmes ont besoin de ce syndicalisme-là qui est autre chose qu'un syndicalisme de services, car sinon



B. Rondeau

**« Le monde du travail s'est transformé quand les travailleurs s'en sont occupés autrement que par la déploration. »**

elles sont déréalisées et s'aveuglent sur leur propre action. Le syndicalisme est bien placé pour se retourner vers les salariés dans la pratique du travail quotidien afin de leur permettre d'engager entre eux et avec les directions la controverse sur la qualité du travail. Ainsi ceux qui travaillent, en connaisseurs, pourront de nouveau faire autorité sur leur travail. C'est la meilleure façon de développer son pouvoir d'agir dans l'organisation. L'efficacité durable se trouve là et pas dans la gestion à courte vue.

***Les syndicats se seraient focalisés sur l'emploi au détriment du travail et de sa qualité?***

Oui. Et cela a eu peu d'effets sur l'emploi. Mon hypothèse est qu'on peut sauver et même développer l'emploi en développant le respect du travail. L'usine Lu d'Evry, fermée après des années de luttes syndicales, est un bon exemple. Une des infirmières du travail a publié un ouvrage avec les témoignages des salariés, elle raconte quelque chose qui devrait faire réfléchir : dans les années qui ont précédé la fermeture, les odeurs dans l'usine ont changé, les biscuits que l'on


fabriquait ne sentaient plus pareil et en regardant de près, on s'est aperçu qu'on avait remplacé le beurre par autre chose, qu'on avait commencé à piétiner les petits Lu en question. Pour moi, l'objet du syndicalisme est là. Et l'entreprise de demain trouve aussi là ses racines.

Quand des ouvriers sont mis en situation de ne plus pouvoir se reconnaître dans les odeurs du produit qu'ils fabriquent, on casse l'essentiel de ce qu'on a à défendre. L'action du monde du travail doit aussi consister à défendre des biscuits et même à s'y attaquer, c'est-à-dire à discuter de leur qualité. Si on ne peut pas défendre les biscuits, au nom de quoi défendre l'emploi ? Le syndicalisme est à un moment historique comme l'est sans doute mon propre métier, celui des experts et aussi celui des « entrepreneurs » eux-mêmes.

Aujourd'hui, on tente de confiner le syndicalisme à la gestion ou au retraitement des déchets subjectifs du travail. On peut spécialiser le syndicalisme dans la gestion de la compassion, on peut aussi le transformer en ambulance, d'un côté, et de l'autre en gestionnaire de l'emploi. Mais si entre la santé et l'emploi, le

chaînon de l'action sur la qualité du travail disparaît, on transforme les syndicalistes en infirmiers et en gestionnaires, en répartissant d'ailleurs ces deux rôles entre les syndicats eux-mêmes. Cela place le syndicalisme et le métier que je fais face à une question de survie. Cela place aussi les directions devant leur responsabilité : si la qualité du travail est sacrifiée, si de nouveaux compromis sociaux ne sont pas possibles sur ce terrain, si ce conflit incontournable est dénié et refoulé par la pompe à finance, l'entreprise deviendra un repoussoir social. Elle vaut mieux que cela. C'est elle qu'il faut soigner en urgence. Elle n'est jamais qu'un moyen de travail pour des femmes et des hommes qui se sentent comptables d'une longue histoire dont personne n'est le propriétaire exclusif. ♣

**EN SAVOIR PLUS**



**Le Travail à cœur, pour en finir avec les risques psychosociaux,**  
Ed. La Découverte. 14,50 €