

Éthique et travail collectif

DU MÊME AUTEUR

*Agir en clinique du travail*

(sous sa direction, avec Dominique Lhuilier),  
Érès, 2018

*Travail et pouvoir d'agir*

Puf, 2017

*Le travail sans l'homme ?*

La découverte, 2016

*Travail et santé*

(sous sa direction, avec Dominique Lhuilier),  
Érès, 2015

*Perspectives en clinique du travail*

(sous sa direction, avec Dominique Lhuilier),  
Érès, 2015

*Le travail à cœur. Pour en finir avec les risques psychosociaux*

La découverte, 2015

Yves Clot

# Éthique et travail collectif

Controverses

Clinique du travail

éerès

Conception de la couverture :  
Anne Hébert

Version PDF © Éditions érès 2020  
CF - ISBN PDF : 978-2-7492-6752-4  
Première édition © Éditions érès 2020  
33, avenue Marcel-Dassault, 31500 Toulouse, France  
[www.editions-eres.com](http://www.editions-eres.com)

Aux termes du Code de la propriété intellectuelle, toute reproduction ou représentation, intégrale ou partielle de la présente publication, faite par quelque procédé que ce soit (reprographie, microfilmage, scannérisation, numérisation...) sans le consentement de l'auteur ou de ses ayants droit ou ayants cause est illicite et constitue une contrefaçon sanctionnée par les articles L 335-2 et suivants du Code de la propriété intellectuelle.

L'autorisation d'effectuer des reproductions par reprographie doit être obtenue auprès du Centre français d'exploitation du droit de copie (CFC), 20, rue des Grands-Augustins, 75006 Paris, tél. 01 44 07 47 70, fax 01 46 34 67 19.

## Table des matières

AVANT-PROPOS.....	7
INTRODUCTION.....	9
1. L'INTERVENTION IMPOSSIBLE ?.....	19
Du collectif à l'organisation et retour .....	19
Dialogue : aux limites des habitudes.....	26
2. VERTUS DE LA CONTROVERSE.....	35
L'activité accomplie n'est pas bonne en elle-même.....	35
Morale et éthique en clinique du travail.....	42
3. VERS OÙ ? .....	55
Avec Freud au-delà de Freud.....	55
« Croître vers le bas » : méthodes.....	62
4. SANTÉ ET TRAVAIL DE CULTURE :	
D'UN MONDE À L'AUTRE.....	79
Santé et <i>Kulturarbeit</i> : à la gueule du four ?.....	80
La trame et la chaîne : Hölderlin.....	98
5. VYGOTSKI AVEC SPINOZA.....	111
Affects, émotions, sentiments.....	113
L'intelligence de l'affectivité.....	122

6. DÉVELOPPEMENT ET TRAVAIL DE CULTURE.....	137
Sortir de l'enfance ? .....	139
Retoucher « le travail de culture » :	
Dewey et Vygotski.....	149
CONCLUSION.....	161
BIBLIOGRAPHIE.....	165

## *Avant-propos*

Cet ouvrage était déjà chez l'éditeur quand l'épidémie de Covid 19, début 2020, a bouleversé la vie de chacun de nous et celle du monde du travail. Personne n'y a échappé : il a bien fallu, au moins pendant un temps, rendre justice à l'activité ordinaire, aux pouvoirs d'agir démontrés par ceux qui soignent, nettoient, enseignent, fabriquent, transportent et cultivent, à tous les sens du terme. Ils ont enduré des efforts démesurés, parfois consentis dans la plus grande injustice, en exposant leur santé. Accepteront-ils d'être remis à leur place ? Voudront-ils retourner d'où ils viennent, dans le continent silencieux de la parole inutile ? C'est l'activité ordinaire, invisible d'habitude, qui vient de permettre aux dirigeants de garder le contact avec le réel. Ce qui sera maintenant décisif, c'est un retournement : la conversion de l'autorité conquise par ces professionnels de première ligne en force institutionnelle. Et rien n'est moins sûr. Car cette autorité peut rester une autorité de circonstances. Dans cette situation où le travail collectif a révélé toute sa puissance, l'avenir dira quel sera son destin. Il n'est pas écrit d'avance. Mais l'hypothèse est ici qu'il dépend aussi de celles et ceux qui travaillent, eux-mêmes. C'est pourquoi je veux croire que ce livre, sur son registre propre, sera utile. Même si, au vu du désordre qui se dessine et des dilemmes qu'il ouvre pour l'action, c'est un autre ouvrage nécessaire qui vient à l'esprit.

20 avril 2020





## *Introduction*

Elle : « J'ai 20 ans. Qu'ai-je fait au monde pour qu'il en soit ainsi ? »

Lui : « Rien, mademoiselle, ne cherchez pas de ce côté-là. Cherchez plutôt ce que vous allez lui faire. »

M. Duras, *Le square*, 1983, p. 139.

Ce livre a une ambition. Il voudrait tirer les conséquences cliniques et théoriques de l'action pour transformer le travail à partir d'une clinique de l'activité, à l'intérieur du domaine, plus vaste, de la clinique du travail. Pour être plus précis, il se soucie de l'action auprès, avec, et au sein des collectifs de travail. Pour ce faire, il est conçu comme un dialogue sur le métier de clinicien du travail, dans un champ où plusieurs équipes sont à l'œuvre ; mais comme un dialogue au sens fort, susceptible de cerner les obstacles et de trouver les meilleurs moyens possibles pour les surmonter. Ce faisant, il privilégie la discussion avec d'autres intervenants ou chercheurs. S'il n'écarte pas la controverse, c'est toutefois avec un parti pris que je voudrais expliciter et qui est une sorte de méthode : écrire en pensant aux objections qui pourraient m'être faites après celles qui m'ont déjà été adressées. Car chaque fois que j'ai suivi dans mon travail un nouveau chemin, j'ai constaté que je l'ai fait après une critique. J'espère le montrer encore ici. Ce livre

vient après de longues années de réflexion et de discussion, et il est donc redevable à l'effort collectif de celles et ceux avec qui je n'ai jamais cessé, au long de ces années, de confronter théories et pratiques. Pour les plus proches, ce sont les cliniciens de l'activité regroupés dans l'équipe du CRTD<sup>1</sup>, bien sûr. Leur diversité dans l'action d'intervention et leurs différences de point de vue dans l'échange m'ont toujours été précieuses, même si ce qui suit n'engage que moi.

Mais il y a aussi les autres cliniciens qui appartiennent ou ont appartenu à ce même laboratoire du CNAM au sein duquel la clinique du travail a fait école. Ils sont nombreux et mêlent les générations, que ce soit en psychodynamique du travail ou en psychosociologie du travail. C'est dans ce milieu que ce livre a pris racine. Il doit aussi beaucoup aux conversations professionnelles entretenues depuis longtemps avec les ergonomes. Elles ont littéralement irrigué la clinique de l'activité. L'ergonomie est d'ailleurs un peu la matrice des cliniques du travail, même quand elles s'en éloignent. C'est à ce point qu'il serait impossible d'établir facilement la liste des protagonistes d'un dialogue ininterrompu depuis des décennies, directement ou par publications interposées (Benckroun et Weill-Fassina, 2020). On pourra toujours dire qu'il devrait être plus systématique, et même plus vif pour confronter modèles d'action et conceptualisation. Il reste qu'il a fait cheminer entre nous beaucoup d'idées communes et de nombreux problèmes irrésolus réclamant justement que chacun y mette encore du sien (Clot, 2020).

Il n'y a pas que les analystes du travail en psychologie, psychopathologie ou ergonomie à l'arrière-plan de ce qu'on va lire. Depuis longtemps j'ai la chance de pouvoir débattre avec les sociologues, les philosophes, les gestionnaires et les juristes qui ont fait de la question du travail, avec nous, un vrai creuset intellectuel. L'investigation et l'investissement collectif ont sans

---

1. Centre de recherche sur le travail et le développement du Conservatoire national des arts et métiers (CNAM).

doute été à la mesure des bouleversements que l'industrie et les services connaissent ; et aussi des épreuves sociales et subjectives subies par celles et ceux qui travaillent. Voilà qui mérite bien le dialogue entre ces disciplines. Mais il y a plus pour le justifier : la psychologie, même à son corps défendant, peut se faire si facilement complice des engouements managériaux qu'elle a un besoin vital du contre-poids des autres disciplines.

Enfin, en considérant que les dernières années ont été l'occasion pour moi, comme on le verra, de rencontres aussi marquantes qu'inattendues avec des psychanalystes soucieux de la fonction du collectif dans la vie psychique, on peut mesurer tout ce qui tient ce livre en éveil. En écrivant ces lignes je me sens donc traversé par un dialogue qui me dépasse. Et pourtant, je m'en sens aussi comptable. C'est peut-être le ressort même de cet ouvrage dans lequel on trouvera plusieurs tentatives, avec Vygotski et Spinoza, d'aller *avec Freud* au-delà de Freud, pour parler comme N. Elias (2010).

Pourtant, il m'a fallu restreindre drastiquement mes ambitions et me concentrer sur mon centre de gravité professionnel – l'action dans le champ de la clinique du travail –, à la fois pour faire mes comptes avec cette action et pour la faire juge de l'élaboration théorico-clinique qui suit. Cet ouvrage est donc d'abord habité par le souci de mieux équiper la *clinique* de l'activité comme métier dans les évolutions de la clinique du travail. C'est pourquoi on y discernera sans doute un certain engagement. En lisant des critiques qui m'ont été faites en réponse à des problèmes que j'ai voulu poser dans ce champ de la clinique du travail, j'ai mesuré pour moi-même que la dispute professionnelle – qui compte tant en clinique de l'activité – n'avait rien d'irénique. Dans nos métiers aussi, elle est difficile à entretenir car il n'est pas commode d'en stabiliser l'objet et d'en civiliser l'usage. On court toujours le risque d'être mal compris en explorant ce qu'on croit être une limite dans le travail d'autrui. Bien sûr, en s'efforçant de faire reculer les frontières du métier en tant que tel, geste après geste,

mot par mot, concept contre concept, on s'occupe d'une autre histoire que celle de tel ou tel chercheur : on s'occupe de l'histoire de la discipline. Dans le domaine des cliniques du travail également, l'évaluation critique doit là encore porter sur les barrières à franchir par nos spécialités, afin de répondre aux convocations du réel ou aux embarras de l'action. Là aussi il faut « toucher » les limites pour les faire reculer. Mais on sait que cette distance entre les chercheurs et leur discipline est relative, qu'elle est en soi un travail exigeant du doigté dans la critique pour ne pas nourrir les stériles querelles de personne.

Dans ce qui suit on fera sans hésiter le pari de ce décollement possible, car c'est en prenant des libertés avec sa spécialité, sa discipline, que chacun d'entre nous peut espérer la garder vivante. Adam Phillips a bien repéré les bénéfices de cette opération : « Chaque fois que nous sommes capables de renoncer à une conviction qui s'est révélée fausse [...] nous nous relions au monde » (2005, p. 156).

C'est d'ailleurs de plus en plus le cas dans le champ des cliniques du travail. C'est pourquoi dans ces pages je me prêterai à l'exercice, tant l'intervention en clinique de l'activité soulève de questions irrésolues signalées aussi bien par des cliniciens de l'activité que par d'autres cliniciens du travail. Je prendrai ces objections au sérieux et, dans le même esprit que je l'ai déjà fait, je mettrai aussi en discussion ce qui me paraît devoir l'être en clinique du travail. Car je crois qu'un lien heuristique vivant et original se crée dans les désaccords assumés et surmontés ensemble au nom de l'efficacité de l'action et des avancées de la clinique. Il se produit beaucoup plus sûrement de l'unité ainsi, et plus solidement, que par l'acceptation passive de différences de plus en plus indifférentes les unes aux autres. Prenons un exemple. En 2010, dans *Le travail à cœur*, j'ai intitulé un chapitre « Clinique du travail : ouvrir la discussion ». J'y faisais la critique, elle-même discutable par principe bien sûr, d'un certain

« moralisme » dans l'approche de C. Dejours, en insistant aussi sur les risques de l'action qui en découlent. Pascale Molinier y a vu alors l'intention d'« en finir » avec la psychodynamique du travail (2011, p. 14) et, encore dernièrement, un dénigrement (2018*b*). À tort, je crois, tant la question soulevée a finalement fait l'objet d'une élaboration vive sur laquelle précisément je reviendrai dans ce livre. Et, de toute façon, un tel projet serait voué à l'échec.

Mais peu importe ici. L'essentiel est que, contre toute allégeance – même aux travaux classiques de C. Dejours – en notant, par exemple, que « l'entrée en grâce de la souffrance dans les discours dominants s'accompagne de la sempiternelle réitération du déni du travail » (2011, p. 16), P. Molinier gardait justement vivante sa propre tradition de recherche<sup>2</sup>. En retour, alimentant la controverse, elle ne manquait pas de critiquer franchement les impensés de mon propre travail en clinique de l'activité sur le terrain de la morale, précédant d'autres critiques, dont celle de C. Dejours sur la même question, tout récemment<sup>3</sup> (2018, p. 33). Cette « dispute », comme d'autres tout aussi importantes qui permettent d'identifier le « fonds commun » comme les questions non réglées, ainsi que le souligne F. Daniellou<sup>4</sup>, irrigue à sa manière des perspectives nouvelles, surtout en psychodynamique du travail, sur lesquelles, du coup, on s'attardera pour l'essentiel. Loin d'être achevée elle poursuit son chemin de façon encore trop peu organisée<sup>5</sup>. Mais elle a compté et compte toujours dans la vitalité des travaux de notre domaine. Même de façon plus

---

2. C'était déjà le cas, avec D. Cru et M.-P. Guilho-Bailly, dans la présentation du livre de D. Dessors (2009, p. 8-36). Cette présentation était une invitation au débat.

3. Après d'autres commentaires sur le même sujet (Rolo, 2013, p. 42 ; Cukier, 2017, p. 18 ; Amado et coll., 2017, p. 18-23).

4. Je pense ici au débat sur la conception des rapports entre l'action, la connaissance et la méthodologie commencé en 2002 et récemment actualisé par F. Daniellou (2015).

5. On peut se référer à plusieurs exemples (Dejours, 2018 ; Clot, 2019*d* ; Rolo, 2013 ; Demaegdt, 2019 ; Molinier, 2018*a* et *b* ; Davezies, 2019).

circonscrite, les critiques venues de la psychosociologie du travail, qui ont mis en discussion la question si importante du « travail bien fait » (Amado et coll., 2017, p. 18-23) ont beaucoup stimulé mon travail. Je me suis efforcé dans cet ouvrage de dire – seulement sur ce point, mais c’est un point important – en quoi et comment ; même si les différences entre clinique de l’activité et psychosociologie du travail mériteraient un tout autre traitement que celui dont j’ai dû, pour le moment, me contenter ici.

Les controverses scientifiques ne se réduisent nullement à des chicanes subalternes entre personnes. Parmi d’autres discussions, saturées d’expériences concrètes, elles touchent au métier de clinicien du travail et au devenir de nos disciplines<sup>6</sup>. Un exemple ancien le montre bien. En 1951 eut lieu à Bonneval, à l’initiative de H. Ey, un symposium sur la psychothérapie collective consacré au travail dans les hôpitaux psychiatriques comme moyen thérapeutique. Il a été l’occasion d’un vif échange entre L. Le Guillant et F. Tosquelles. Le premier y critiquait sans détour certaines pratiques d’ergothérapie et de travail de groupe à l’intérieur de l’hôpital. Il soutenait qu’elles détournaient de l’action sur les conditions réelles d’aliénation : « Ces transformations, à l’intérieur en quelque sorte du dispositif matériel de l’asile et de l’esprit qui l’inspire, nous éloignent des vrais problèmes psychiatriques qui sont, à mon sens, l’étude des situations pathogènes qui aliènent les hommes, de leur mode d’action et leur transformation » (Symposium, 1952, p. 571). Concerné par la critique, Tosquelles, dont on connaît la contribution oblique mais forte à nos disciplines, lui répondit sans ménagement que ce point de vue avait pour conséquence malheureuse de « scotomiser » la question de l’action concrète : « Les groupes à l’hôpital sont des mystifications, que les malades aillent travailler à l’usine et qu’ils rejoignent leurs parents !

---

6. C’est l’une des fonctions originales de la collection « Clinique du travail » que d’étayer cet effort. Il faut remercier ici M.-F. Sacrispeyre, la directrice d’ères, qui le soutient avec constance.

C'est vrai, mais Le Guillant est trop intelligent pour ne pas s'apercevoir que c'est de l'usine ou de la famille précisément que les malades ont été amenés volontairement ou de force à l'hôpital » (*ibid.*, p. 573). Au-delà de la question du travail en psychiatrie, cette « dispute professionnelle » est au cœur de la question qui va nous retenir : les moyens d'agir pour transformer les situations, les rapports délicats entre les conditions générales de l'aliénation et l'*ici et maintenant* de ces situations. En touchant à la fonction psychique du groupe dans l'histoire des sujets, elle reste d'une grande actualité. La persistance de ces questions soixante-dix ans après montre qu'elles n'appartiennent à personne, pas même à Tosquelles et à Le Guillant. Et, bien qu'elles se soient renouvelées, nous en sommes encore comptables bien au-delà de l'hôpital, dans nos interventions. À la lecture d'un échange aussi serré, on ne peut que regretter, pour l'histoire même de la psychopathologie du travail, le sous-développement ultérieur de cette controverse de métier, au moins dans ses traces publiques.

C'est la raison pour laquelle les « disputes » professionnelles méritent d'être instruites publiquement afin que de nouveaux protagonistes et de nouvelles générations d'intervenants et de chercheurs s'y retrouvent, quitte bien sûr à s'en éloigner. Et surtout, pour avoir peut-être une chance de découvrir ensemble quelque chose de neuf, grâce aux « débats d'écoles » même si, au bout du compte, c'est toujours l'activité pratique qui résout les oppositions. En tout cas, mes propres recherches se sont toujours trouvées affectées par ces débats possibles. Ce livre – je l'espère – le montrera.

Les controverses manquent surtout d'institutions qui puissent en garantir au mieux la pratique devant une difficulté, quand l'une ou l'un de nous prend sur elle ou sur lui l'initiative d'y avoir recours. Ce qui suit cherche donc à se régler sur quelques principes méritant d'être énoncés, surtout lorsqu'on passe de l'oral à l'écrit. Éloignées du rituel académique, les controverses sont

d'abord les analyseurs privilégiés d'un problème, des instruments méthodologiques pour mieux faire le tour d'une question. Le plus important est alors l'objet controversé et ses « angles morts » ; ceux qu'on cherche à découvrir pour accroître, si possible, la sagesse de l'action. Il faut donc tenter de renseigner le lecteur pour documenter le moins mal possible la discussion. Le procédé qui, classiquement, le permet est la citation des textes. L'argumentation et les objections peuvent y trouver le point d'appui nécessaire pour réfléchir au grand jour. Mais la contrepartie de cet usage des citations pour la controverse – qu'on trouvera surtout dans les trois premiers chapitres du livre – est, au-delà des ruptures imposées à la lecture, le risque d'omettre d'autres énoncés du problème formulés dans les travaux que l'on discute. Chercher à éviter un contre-sens n'a jamais protégé complètement du malentendu. Et, de plus, tout n'est pas dans les textes que l'on convoque. Ces derniers ne formulent que partiellement et ne rendent compte qu'indirectement du point de vue qui s'est formé à travers eux et que l'on cherche à comprendre alors même qu'il est susceptible de varier. Bref, l'interprétation n'est pas sans danger pour la qualité et la pérennité de la controverse. La lucidité s'impose vraiment en la matière (Fabiani, 2007). Pourtant, dans ce qui suit on a choisi de s'essayer à l'exercice, au risque d'être contredit, mais au bénéfice potentiel d'une meilleure exploration commune de la question. Mieux vaut alors être le plus précis possible. L'examen de la question du collectif de travail, de son initiative, de sa liberté possible ou impossible dans les organisations, le mérite bien. L'expérience des cliniques du travail en la matière est importante. En conséquence, ce qui suit rassemble quelques pièces d'un dossier ouvert et à enrichir. En faire l'inventaire, même partiel, m'a permis de prendre la mesure du travail réalisé dans notre domaine. Il force le respect.

Or, nous sommes dans un moment où les collectifs professionnels réels sont considérablement malmenés dans l'organisation



du travail. Ils sont pourtant le ressort de la santé au travail, entendue comme un développement du pouvoir d'agir. Il faut convenir que cette question est parfois plus difficile à poser qu'il y a encore quelques années. Dans les pages qui suivent, sur la base de la controverse, à sa suite mais au-delà d'elle, on se demandera alors à quelles conditions et en surmontant quels obstacles ce développement du pouvoir d'agir reste envisageable, et même ce que l'on peut espérer comprendre en utilisant ce concept de développement. Comme on le verra, il faut sans doute lui faire subir quelques transfigurations si on veut lui conserver son tranchant en clinique de l'activité. L'une de ces conversions nécessaires touche précisément à l'éthique. Mais ici un avertissement s'impose pour épargner au lecteur une confusion possible : dans cet ouvrage « éthique » n'est pas entendu au sens courant du terme. Le mot n'est pas synonyme de morale. Il s'en distingue à la manière dont le fait Spinoza, justement dans son *Éthique*. C'est sans doute contre-intuitif – jusque dans le titre du livre – mais c'était nécessaire pour poser le problème comme on voulait le faire : par-delà les jugements de valeur, l'activité – au sens où nous l'entendons – a elle-même une valeur, une valeur de test. Elle éprouve, au contact du réel et parfois sans ménagement, les convictions et les principes affichés. C'est l'une des raisons qui font d'ailleurs de l'affect et de ses destins le centre de gravité de ce qui suit. Du coup, il faudra s'entendre aussi sur ce dernier concept et instruire le dossier d'une approche de l'activité qui « marche » à l'affect. Le lecteur ne sera pas étonné de voir l'œuvre de Vygotski autant mobilisée ici. Mais on veut croire qu'il trouvera dans ce qui suit de quoi s'affranchir de tout vygotkisme. Avec Spinoza, les destins de l'affect poussent Vygotski au-delà de lui-même. Tout compte fait, on ne peut pas transporter cette œuvre en psychologie du travail, chercher les voies d'une action plus ajustée en clinique de l'activité, sans assumer un tel horizon d'action et de recherche.

Au bout du compte, ce retour sur la question du collectif pourrait permettre de bousculer un certain dualisme dans la conception des rapports entre vie subjective et vie sociale. C'est ce qui justifie qu'on aille chercher parfois du renfort hors de la clinique du travail pour penser la question, dans la littérature, et même dans l'histoire de la poésie. Le lecteur est alors appelé à nous suivre sur un chemin un peu singulier, mais qui ramène pourtant toujours à la clinique du travail quand c'est l'activité qui la fonde. Ce chemin, on se risquera à le comparer à une sorte de travail de culture pour reprendre l'idée de Freud. À la fin de sa vie, cette *Kulturarbeit* – pour conserver le mot allemand difficilement traduisible (Smadja, 2013, p. 141-202) – l'occupait beaucoup : l'effort qu'il faut produire et reproduire à l'infini pour s'approprier ce qui nous échappe, un travail de civilisation du réel qu'il comparait à l'assèchement du Zuiderzee, cette région située au centre-nord des Pays-Bas où la terre fut conquise sur la mer orageuse d'un golfe<sup>7</sup>. Comme on le verra, cette exigence – seule à même d'éviter peut-être « la régression de la psychanalyse<sup>8</sup> » – est le fil qui court tout au long de ce livre. J'espère qu'il se révélera assez solide pour servir l'entreprise commune.

---

7. L'idée de « travail de culture » échappe ainsi, par définition, à la confusion entre culture et patrimoine.

8. Selon les mots de N. Zaltzman (2011*b*, p. 189).

## *L'intervention impossible ?*

### DU COLLECTIF À L'ORGANISATION ET RETOUR

Les travaux en clinique de l'activité ont connu des évolutions devant les obstacles rencontrés pendant les interventions conduites au sein de différents milieux professionnels. Bien sûr, les succès sont rassurants. Et c'est sans doute en eux que l'on puise l'énergie nécessaire à la poursuite du travail. Mais ils ne doivent pas s'avérer rassurants à bon compte. Il y aura bientôt dix ans, dans un article qui a fait date à propos d'une intervention auprès d'éducateurs spécialisés (Kostulski et coll., 2011), on trouve l'idée qu'en considérant toutes les possibilités du développement d'une situation de travail – concernant aussi bien les professionnels comme sujets, les objets du travail, les destinataires de leur activité, le collectif ou l'organisation –, on ne peut prédire où ce développement va commencer s'il commence, où il va passer et surtout s'il va s'arrêter. Et, il a bien fallu se rendre à l'évidence : le dispositif même d'intervention peut, comme dans ce cas-là, être « attaqué » par ceux avec qui, précisément, on cherche les voies de ce développement. C'est un fait que la dévitalisation du dispositif d'analyse

peut s'avérer paradoxalement vitale pour les professionnels avec qui nous travaillons, particulièrement quand cette analyse réveille les conflits du réel. Si le cadre d'intervention ne permet pas d'instruire ce réchauffement provoqué des conflits de l'activité dans l'organisation afin de leur donner un autre destin, il risque bel et bien de devenir lui-même – même à tort – un obstacle de plus à surmonter pour les professionnels. Il y a là un jeu subtil de transfert dans les responsabilités sur lequel nous reviendrons.

Il suffit pour l'instant de noter que cet article a sans doute permis de réaliser plus complètement à quel point la possibilité pour les cliniciens d'agir dans le registre impersonnel de l'organisation du travail, sur la prescription, avec les directions d'entreprises ou de services, était indispensable, afin de donner un horizon aux efforts demandés aux collectifs professionnels dans le développement de leur propre pouvoir d'agir. Dans cet article on saisit la portée d'une action qui cherche, au-delà des registres personnel, interpersonnel et transpersonnel du travail qui y sont définis, à peser sur le registre impersonnel de la prescription pour qu'il devienne la ressource qu'il ne devrait jamais cesser d'être pour travailler correctement<sup>1</sup>. Inutile de souligner combien, dès lors, l'action se complique dans le monde du travail actuel pour toutes les cliniques du travail. À partir des acquis (Lhuilier, 2020), des tentatives multiples sont faites ou se cherchent encore (par exemple, Dejours, 2019 ; Demaegdt et coll., 2019) – et en clinique de l'activité aussi –, afin d'expérimenter des cadres et des dispositifs plus à même de se mesurer à ce genre d'obstacles, si on ne veut pas se contenter d'un diagnostic d'impuissance désabusé.

De notre côté, justement au-delà de la fonction psychologique du collectif pour la santé des professionnels – centre de gravité consacré de toute clinique de l'activité (Fernandez, 2004 ; Roger, 2007) –, la fonction sociale du collectif pour la transformation de

---

1. Cette question précise a été aussi travaillée de façon originale dans le cadre spécifique du syndicalisme par C. Briec (2014).

- VYGOTSKI, L. 2010. *La signification historique de la crise en psychologie* (1927), Paris, La Dispute.
- VYGOTSKI, L. 2011. *Leçons de psychologie*, Paris, La Dispute.
- VYGOTSKI, L. 2014. *Histoire du développement des fonctions psychiques supérieures* (1931), Paris, La Dispute.
- VYGOTSKI, L. 2018a. *La science du développement de l'enfant*, textes pédologiques (1931-1934), traduits par I. Leopoldoff Martin, édités et introduits par I. Leopoldoff Martin et B. Schneuwly, Berne, Peter Lang.
- VYGOTSKI, L. 2018b. *Vygotsky's Notebooks. A selection*, E. Zavershneva et R. van der Veer Editors, *Perspectives in Cultural-Historical Research*, vol. 2, New York, Springer.
- WALLON, H. 1968. *L'évolution psychologique de l'enfant*, Paris, A. Colin.
- WALLON, H. 1982. *La vie mentale*, Paris, Éditions sociales.
- WALLON, H. 1983. *Les origines du caractère chez l'enfant*, Paris, Puf.
- WERTHE, C. 2001. « Le rire et ses ressources en clinique du travail », *Éducation permanente*, n° 146/1.
- WINNICOTT, D. W. 1971. *Jeu et réalité. L'espace potentiel*, Paris, Gallimard.
- WINNICOTT, D. W. 1990. « Conférence à la Richmond Fellowship. Reprise par Alexandre Newman », *Psychose et création. L'école anglaise*, Groupe de recherche et d'application des concepts psychanalytiques à la psychose.
- WOLMARK, C. 2016. « Le travail absent du droit du travail ? », *Travailler*, 36, p. 155-173.
- YVON, F. ; FERNANDEZ, G. 2002. « Les ASCT de la SNCF à l'épreuve du stress. Essai de psychopathologie du travail », *Cliniques méditerranéennes*, 66, p. 125-144.
- ZALTZMAN, N. 1998. *De la guérison psychanalytique*, Paris, Puf.
- ZALTZMAN, N. 1999a. « Le garant transcendant », dans E. Enriquez (sous la direction de), *Le goût de l'altérité*, Paris, Desclée de Brouwer.
- ZALTZMAN, N. 1999b. *La résistance de l'humain*, Paris, Puf.
- ZALTZMAN, N. 2000. « La transparence », *Revue internationale de psychosociologie*, vol. 6, 15.

- ZALTZMAN, N. 2003. « De surcroît ? Le travail de culture ? La guérison ? L'analyse elle-même ? », dans A. Green (sous la direction de), *Le travail psychanalytique*, Paris, Puf, p. 211-219.
- ZALTZMAN, N. 2005. « Entre Freud et Dostoïevski : la question du mal », dans F. Richard et F. Urribarri, *Autour de l'œuvre d'André Green*, Paris, Puf, p. 111-112.
- ZALTZMAN, N. 2007. *L'esprit du mal*, Paris, Éditions de l'Olivier.
- ZALTZMAN, N. 2011a. « La lucidité du mal », dans G. Lévy (sous la direction de), *L'esprit d'insoumission. Réflexions autour de la pensée de Nathalie Zaltzman*, Paris, Campagne Première.
- ZALTZMAN, N. (sous la direction de). 2011b. *Psyché anarchiste. Débattre avec Nathalie Zaltzman*, Paris, Puf.
- ZAMIATINE, E. 1971. *Nous autres* (1920), Paris, Gallimard.
- ZAVERSHNEVA, E. 2010. « The way to freedom » (On the Publication of Documents from the Family Archive of Lev Vygotsky), *Journal of Russian and East European Psychology*, vol. 48, n° 1, p. 61-90.
- ZAWADZKI, P. 2016. « Le discours de la servitude volontaire d'un siècle à l'autre. Verticalité, horizontalité, intersubjectivité », *Revue du Mauss*, n° 48, p. 29-44.
- ZITTOUN, M. ; CLOT, Y. 2020. « Une intervention dans un EHPAD. L'animation réciproque de la discussion », *Psychologie du travail et des organisations*, n° 26, p. 56-70.
- ZITTOUN, M. ; LARCHEVÊQUE, D. 2018. « Une expérimentation sociale en clinique de l'activité », *Rhizome*, 67, p. 82-92.
- ZOURABICHVILI, F. 1994. *Deleuze. Une philosophie de l'événement*, Paris, Puf.
- ZOURABICHVILI, F. 2002a. *Le conservatisme paradoxal de Spinoza. Enfance et royauté*, Paris, Puf.
- ZOURABICHVILI, F. 2002b. *Spinoza, une physique de la pensée*, Paris, Puf.
- ZWEIG, S. 1983. *Le combat avec le démon. Kleist, Hölderlin, Nietzsche* (1925), Paris, Poche, Biblio essais.
- ZWEIG, S. 2011. *Sigmund Freud. La guérison par l'esprit* (1931), Paris, Le Livre de poche.