

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À MONTRÉAL

DE L'ÉTHIQUE EN CLINIQUE DE L'ACTIVITÉ : RENCONTRE ENTRE VYGOTSKI ET SPINOZA

MÉMOIRE

PRÉSENTÉ

COMME EXIGENCE PARTIELLE

MAÎTRISE ÈS SCIENCES DE LA GESTION – PROFIL MANAGEMENT

PAR

KIM OLIVIER

FÉVRIER 2023

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À MONTRÉAL  
Service des bibliothèques

Avertissement

La diffusion de ce mémoire se fait dans le respect des droits de son auteur, qui a signé le formulaire *Autorisation de reproduire et de diffuser un travail de recherche de cycles supérieurs* (SDU-522 – Rév.07-2011). Cette autorisation stipule que «conformément à l'article 11 du Règlement no 8 des études de cycles supérieurs, [l'auteur] concède à l'Université du Québec à Montréal une licence non exclusive d'utilisation et de publication de la totalité ou d'une partie importante de [son] travail de recherche pour des fins pédagogiques et non commerciales. Plus précisément, [l'auteur] autorise l'Université du Québec à Montréal à reproduire, diffuser, prêter, distribuer ou vendre des copies de [son] travail de recherche à des fins non commerciales sur quelque support que ce soit, y compris l'Internet. Cette licence et cette autorisation n'entraînent pas une renonciation de [la] part [de l'auteur] à [ses] droits moraux ni à [ses] droits de propriété intellectuelle. Sauf entente contraire, [l'auteur] conserve la liberté de diffuser et de commercialiser ou non ce travail dont [il] possède un exemplaire.»

## REMERCIEMENTS

La complétion de mes études universitaires et l'écriture de ce mémoire n'aura certainement pas été un long fleuve tranquille. Si j'ai pu maintes fois déplorer les contraintes bureaucratiques qui ont entravé mon cheminement scolaire, j'ai aussi constaté avec désolation que ce que l'on fait ne correspond pas souvent à ce que l'on dit. Malgré tout, j'y ai appris qu'en faisant fi de la rigidité institutionnelle, et pour peu que l'on sollicite ses acteurs en dehors des cadres convenus, nous pouvons y faire la rencontre de personnes aux savoirs riches et à l'humanité généreuse.

Je remercie donc en tout premier lieu ma directrice de mémoire, la professeure Viviane Sergi, pour son inestimable accompagnement. Sa grande confiance en moi et sa disponibilité légendaire m'ont permis d'explorer à ma guise tout un continent de théories organisationnelles et de satisfaire à ma curiosité intellectuelle. Tout en m'aiguillant dans mon aventure et en veillant à la bonne forme de ce mémoire, elle m'aura permis d'exprimer en toute franchise l'originalité de ma réflexion. Présente jusqu'au tout dernier moment, elle aura su accueillir mes angoisses avec amitié sans jamais déroger d'un iota à son niveau exemplaire de professionnalisme. Chapeau!

Je tiens également à remercier trois autres professeurs du département de management. D'abord, Mehran Ebrahimi pour le profond respect qu'il m'a toujours témoigné dès le début de mes études et qui m'a fait sentir que j'étais à ma place. Ses exposés lumineux sur les dérives du management néolibéral m'ont dans un premier temps terrorisé et jeté dans un abîme de désespoir, je dois l'admettre. Aujourd'hui, je reconnais que c'est le signe que j'y ai réellement compris quelque chose d'important. Ensuite, je remercie également Anne-Laure Saives qui n'a pas hésité à me recevoir dans son bureau un vendredi 23 décembre à 18h45 parce que j'éprouvais alors l'impérieux besoin de savoir ce qu'était l'économie de l'attention. C'est grâce à elle que j'ai découvert les travaux de Matthew B. Crawford et il est peu dire que ceux-ci ont profondément transformé ma manière de concevoir la vie et le travail en organisation. Je remercie de plus Olivier Germain pour m'avoir mis sur la piste de François Jullien. Ce détour via la pensée processuelle chinoise fut un moment clé qui me permis de rompre avec mes *a priori* rationalistes fermement ancrés dans mon esprit.

Je tiens également à remercier Kamal Bouzinab, professeur et directeur au département de stratégie. Premièrement, pour m'avoir réaffirmé que oui, l'excellence est un but noble dont l'atteinte se doit d'être

difficilement atteignable par un travail acharné. Deuxièmement, pour m'avoir offert un travail stable et digne de mes compétences où j'ai toujours senti que mon jugement était apprécié et respecté. La responsabilité que j'ai pu assumé au sein du département m'a permis de faire sens de mon activité et m'a aidé à réaliser la valeur de mes apprentissages.

Enfin, je remercie également la Fondation de l'UQAM et ses généreux donateurs dont l'appui financier et la reconnaissance de mon engagement m'auront permis de compléter mon travail de rédaction dans une relative sécurité.

Mes derniers mots sont pour ma conjointe, Pénélope. Je dois tout à son amour et à sa patience.

## TABLE DES MATIÈRES

REMERCIEMENTS .....	ii
Liste des figures .....	vi
RÉSUMÉ .....	vii
INTRODUCTION .....	1
CHAPITRE 1 La clinique de l'activité .....	9
1.1 Qu'est-ce que la sociologie clinique? .....	10
1.1.1 Implication du chercheur et non-neutralité.....	10
1.1.2 Co-construction du sens.....	12
1.1.3 Épistémologie transformationnelle.....	13
1.2 La clinique de l'activité au sein des cliniques du travail : entre critique et récupération managériale, à la conquête de nouveaux possibles .....	14
1.2.1 Le sujet .....	16
1.2.2 Le sujet en organisation .....	17
1.2.3 Première distinction : le travail, environnement ou action? .....	18
1.2.3.1 Des risques de récupérations managériales .....	19
1.2.3.2 Critique de la critique.....	22
1.2.3.3 Une posture clinico-critique.....	24
1.2.4 Deuxième distinction : le réel, obstacle ou occasion? .....	29
1.2.4.1 Sens et efficience au sein de la performance .....	34
1.2.5 Troisième distinction : la reconnaissance .....	36
CHAPITRE 2 L'éthique n'est pas la morale .....	41
2.1 L'homme normatif .....	43
2.2 L'homme affectif .....	48
CHAPITRE 3 Philosophie des affects : Vygotski rencontre Spinoza .....	59
3.1 L'activité, entre corps et esprit ou du monisme historique.....	60
3.1.1 Naturalisme et déterminisme .....	60
3.1.2 Le <i>conatus</i> ou l'éthique de la puissance.....	63
3.1.3 L'affect en tant qu'activité confrontée à elle-même .....	66
3.2 Affects, émotions et sentiments.....	68
3.2.1 Les émotions .....	69
3.2.2 Les sentiments.....	71
3.2.3 De l'intelligence socio-affective à la force éthique .....	72
3.3 Le développement par le travail de culture (kulturarbeit) .....	77
3.3.1 Vers une conception transformiste du développement .....	77
3.3.2 Régénérescence ou dégénérescence : de la transindividualité chez Spinoza .....	82

3.3.3	Le rôle psychique du collectif.....	84
3.3.4	L'inconscient est à produire .....	86
3.3.5	Ce que l'art peut, le travail le peut aussi.....	90
3.3.6	Le <i>conatus</i> politique ou l'essence dynamique de la réalité collective .....	92
CHAPITRE 4 Coopération conflictuelle : la méthode en exemple .....		101
4.1	Mise en contexte.....	103
4.2	Des problèmes d'éboueurs .....	105
4.3	Les habitudes ont la vie dure .....	108
4.4	L'instruction de la critique et le début d'une institutionnalisation .....	111
4.5	Des instances tripartites pour assurer la pérennité du dispositif .....	114
CONCLUSION .....		118
ANNEXE A Modèle de l'activité selon Engeström .....		124
ANNEXE B 16 principes du mécanisme de l'imitation chez Spinoza .....		125
ANNEXE C Matthew B. Crawford Philosophe-mécanicien .....		127
ANNEXE D La méthode historico-développementale .....		136
BIBLIOGRAPHIE.....		139

## Liste des figures

Figure 1 Modèle de l'activité (Kloetzer et Clot, 2019).....	33
---	----

## RÉSUMÉ

Face au problème de la souffrance au travail et aux injonctions morales de plus en plus nombreuses qui sont adressées aux organisations, lesquelles participent aussi de la rhétorique des valeurs lorsque nécessaire, une réflexion éthique s'impose. Cherchant à nous appuyer sur d'autres bases que l'épistémologie libérale et face au dilemme de la morale qui oscille entre aporie relativiste et normativisme universaliste, nous avons cherché à explorer une voie originale au sein de la clinique de l'activité en combinant les perspectives de Lev S. Vygotski et de Baruch Spinoza. Ces philosophies se rejoignent en de nombreux points, notamment leur refus de tout dualisme et leur sensibilité à la processualité. En suivant de près les relectures d'Yves Clot, nous défendons la perspective d'une éthique appliquée s'appuyant sur une philosophie des affects renouvelée. Celle-ci nous semble fournir les repères assurant le développement de la conscience professionnelle des sujets en organisation, pour peu que nous les incitions au sein d'institutions dialogiques à s'engager dans une coopération conflictuelle. Alors, l'engagement des sujets à cultiver leur « devenir actif » peut leur permettre de se réapproprier leur capacité normative et d'endosser des responsabilités susceptibles de revitaliser leur santé psychique.

Mots clés :

clinique de l'activité, philosophie des affects, monisme historique, processualité, éthique, institutions dialogiques, coopération conflictuelle

## INTRODUCTION

La souffrance au travail est un problème majeur de notre société, avant même la crise climatique, peut-être seulement devancé par la crise de la culture et l'effritement de la confiance en nos institutions. Au Canada, les troubles anxieux, la dépression, les problèmes de dépendance et l'épuisement professionnel (*burn-out*), pour ne nommer que les principaux, empêchent chaque semaine un demi-million de personnes de se rendre à leur travail et une personne sur cinq connaît des difficultés de cet ordre. Cela représentait 30% des demandes de prestation d'invalidité au pays, 70% des coûts des programmes de paiements pour invalidité et 51 milliards de dollars en dépenses, avant la pandémie. C'est aussi la cause première des départs volontaires du travail pour 20% des Américains, 50% en ce qui concerne les millénariaux et 75% pour la génération Z (Lortie, 2020). Les entreprises sont les premières concernées, non seulement parce qu'elles en subissent les coûts mais parce qu'elles comptent au rang des premiers responsables. De nombreuses études ont démontré que les troubles de santé mentale au travail sont dus pour une large part aux stratégies concurrentielles dites de « flexibilité organisationnelle » qui accroissent la précarité statutaire et salarial en régime néolibéral (Dejours, 2020). Pire, si l'intensification du travail accentue et rend manifestes les conséquences de la concurrence mondialisée et financiarisée de notre macro-système économique-capitaliste, ce qui blesse plus profondément et plus diffusément c'est très certainement la perte de sens et l'insignifiance qui gangrène nos organisations contemporaines (de Gaulejac, 2005). Cela dit, la souffrance et le mal-être au travail sont en réalité des symptômes et ce n'est qu'en les liant à des pratiques organisationnelles que nous pouvons les problématiser, voire éventuellement les transformer.

À cet égard, certains ouvrages font autorité au sein de la sociologie clinique du travail. Nous pensons notamment au *Coût de l'excellence* (1990) co-écrit par Vincent de Gaulejac et Nicole Aubert, ou plus récemment à *La société malade de la gestion* (2005) et *Travail, les raisons de la colère* (2011) du premier auteur. *Le management désincarné, enquête sur les nouveaux cadres du travail* de Marie-Anne Dujarier (2015) apporte également des éclaircissements décisifs sur la nature des problèmes que génère la pensée dominante en management, celle qui pousse au *managérialisme* et à la managérialisation de la société. En somme, le problème principal, selon ces auteurs, tient à la colonisation psychique et au façonnement de sujets au travail par un « système managinaire » où l'appel aux valeurs d'excellence et les promesses d'autonomie et de réalisation de soi vont de pair avec des procédures de contrôle et d'autocontrôle dignes du taylorisme industriel, faisant de nos organisations postmodernes des « systèmes paradoxants ». Ainsi prolifèrent des dispositifs de contrôle (évaluations individualisées, tableaux de bords et KPIs, scripts, TICs,

etc.) normalisant le travail par la prescription quantophrénique tandis que la course à la mobilité et le sentiment d'urgence permanent sont encouragés par une classe de cadres et des sociétés de conseil bénéficiant de cet état de faits et assurant du même coup l'autoréférentialité du système. Ces cadres, qui mettent en place ces dispositifs de contrôle mais quittent le navire avant que les résultats de leurs interventions aient pu être mesurés et dont l'irresponsabilité n'est rendue que plus aisée par la novlangue managériale, légitiment leur rapport de force par la maîtrise de deux ensembles de compétences. Il s'agit d'abord d'un ensemble de compétences dites transversales participant d'une idéologie du savoir-être (attitude positive, capacité à communiquer, intelligence émotionnelle et ouverture au changement, etc.) ainsi qu'un ensemble de compétences dans la manipulation d'abstractions tablant sur les prétentions généralistes des sciences de la gestion. Ce à quoi nous assistons alors c'est à une mise à distance du réel qui nie les particularités techniques et pratiques caractéristiques de chaque métier et qui forclot l'exercice de la subjectivité au travail, c'est-à-dire le jugement posé sur le sens et la valeur du travail, sur ce que sont légitimement les critères du travail bien fait. Pourtant, c'est justement cet exercice du jugement qui est gage de santé psychique au travail

Ce qui nous semble absolument primordial d'établir ici, en introduction – et en écho au diagnostic posé par plusieurs chercheurs – c'est que l'état actuel des organisations contemporaines, caractérisé par la souffrance et le mal-être au travail, est attribuable à des pratiques organisationnelles, lesquelles font écho à une structuration des pouvoirs de valorisation et des conventions d'évaluation marchandes favorables aux actionnaires (Eymard-Duvernay, 2004), le tout supporté par un idéal gestionnaire qui fait des managers les produits et les producteurs du paradigme (néo)libéral. Plus encore, si les mouvements contestataires de mai 68 ont vu leurs critiques être ravalées par le capitalisme financier pour nous conduire où nous sommes aujourd'hui (Boltanski et Chiapello, 1999), c'est que tout en rejetant la séparation entre conception et exécution héritée du taylorisme industriel, ils n'ont pas su mettre en cause le dualisme sujet-objet hérité des Lumières, critiquant le libéralisme économique à partir des mêmes postulats idéologiques et épistémologiques. Plus justement, s'ils ont bien sûr rejeté les interprétations essentialistes du sujet, c'est le plus souvent pour leur substituer une conception existentialiste qui exacerbe plus qu'elle n'apaise les tensions de cette polarité sujet-objet. Pour un auteur comme Pierre-Yves Gomez, c'est bien cette critique postmoderne ou déconstructionniste qui, en opérant un « déplacement du travail pour les autres au travail *sur soi* » (2016 : 96), a permis la reconfiguration des subjectivités pour les rendre réceptives aux nouvelles injonctions organisationnelles à la mobilité et à la flexibilité, faisant d'elle « la théorie "progressiste" officielle du pouvoir néolibéral » (2016 : 98). Également, le philosophe-mécanicien

américain Matthew B. Crawford est l'un de ceux qui a le mieux mis en évidence la perversité de l'idéal libéral d'autonomie qui enferme le « moi virtuel » dans un idéal moral de « responsabilité épistémique radicale » où la jouissance de sa liberté ne peut être trouvée que dans la construction d'un rapport *représentationnel* au monde qui l'entoure.

Il existe une conception dominante de la liberté : être libre, c'est pouvoir satisfaire ses préférences. Mais ces préférences elles-mêmes sont soustraites à toute analyse rationnelle; elles sont censées refléter le noyau authentique de notre être [...] C'est ainsi que l'agnosticisme libéral quant au contenu de la vie bonne est compatible avec la conception marchande du « choix ». Cette dernière fonctionne comme une métavaleur sans contenu qui baigne chaque choix concret dans la lumière flatteuse et vaguement égalitaire de l'autonomie

Crawford, 2015 : 30

Ce mode de connaissance *représentationnel*, à la rationalité de type *procédural*, fut conçu au départ comme un projet éthique et politique devant nous émanciper des jugs ecclésiastique et monarchique. Il consacre depuis le paradigme libéral qui fait de nous avant tout des consommateurs et du marché le garant de l'objectivité de nos valeurs. Dans la « Cité du consommateur », celui-ci est roi et c'est par alliance tacite, instrumentale et soi-disant objective, qu'avec les propriétaires de capital ils érigent des organisations en « bureaucraties de verre » et qu'ensemble ils normalisent toujours plus intensément, à l'aide de dispositifs, les normes du travail à leur avantage, c'est-à-dire rendant « le travail invisible » (Gomez, 2013; 2016). À peine est-il considéré comme une « désutilité », voire un « loisir négatif » (Eymard-Duvernay, 2004). De cette façon, pratiques, pouvoirs et modes de connaissance s'associent et se renforcent en une éthique de la consommation qui dévitalise les sujets au travail, invite au narcissisme et gaspille des ressources rares dans une fuite en avant accélérée. C'est pourquoi, selon Gomez, toute critique du néolibéralisme qui se veut réellement radicale doit remonter aux racines éthique et politique de l'économie et du travail.

En ce sens, nous nous opposons à la tendance à vouloir ranger trop rapidement les troubles de santé mentale au rang des « risques psychosociaux », car nous pensons au contraire qu'une telle « psychopathologie du travail de masse est le symptôme que la liberté politique n'a pas droit de cité au travail » (Clot, 2016). Plus encore, nous pensons que « la course à la performance est devenue une école du relativisme dans le champ des valeurs » (Clot, 2015a) et qu'il devient urgent de réinterroger les cadres normatifs libéraux organisant notre activité économique et professionnelle.—La liberté n'est pas donnée mais constitue l'horizon de notre émancipation, laquelle n'a rien à voir avec une quelconque libération

mais bien avec le développement de notre individualité et de notre pouvoir d'agir. Le sujet s'envisage alors *en acte*, soit en action et en interaction avec ses pairs et les objets de son activité. Ainsi, contre tout substantialisme de la valeur (Orléan, 2011), corrélatif de la substantialisation du sujet, il faut impérativement reconnaître que « ce qui donne pour le sujet valeur à l'acte n'est pas réductible ni à la satisfaction de besoins personnels ni à la conformité à des modèles sociaux lui préexistant mais [concerne] sa liaison avec des controverses axiologiques qui dépassent chacun des segments des activités » (Lhuilier, 2010: 213). Rien n'est plus violent pour l'humain que la négation de sa dimension normative et c'est là la cause profonde de bien des souffrances et, si l'on s'en fie aux travaux de Georges Canguilhem, c'est bien l'enlèvement de sa capacité normative – ce que d'autres désignent par l'agir créatif (Dujarier, 2015; 2017) – qui est source de sa dévitalisation psychique, et par suite, de maladie. À l'inverse, c'est l'élaboration du sens, la création d'un contexte pour vivre, qui est gage de santé.

Or, le danger qui nous guette est bien celui de vouloir réimposer trop rapidement des cadres normatifs en organisation. C'est bien le risque encouru lorsque le discours moral procède d'une réification des valeurs et que celles-ci sont envisagées de manière abstraite comme découlant naturellement d'un idéal du Bien ou procédant d'une conception essentialiste du Sujet – même le sujet existentiel de la postmodernité n'y échappe pas toujours – et que l'on voudrait ensuite appliquer sur le réel.

Oscillant entre aporie relativiste et normativisme universaliste, la morale est coincée dans un dilemme et il arrive qu'elle se renverse de l'un en l'autre à son insu. C'est pourquoi nous restons dubitatifs devant la réintroduction de la psychologie morale en organisation. Par exemple, le retour de la critique déconstructionniste, parfois sous l'étiquette du « wokisme », a le mérite de ramener avec vigueur notre attention sur le fond éthique de nos modes d'organisations mais il le fait avec une telle intransigeance qu'il risque de saper des années de progrès en matière de réflexion sur les responsabilités sociétales des organisations. Surtout, il opère avec les mêmes principes épistémologiques et idéalistiques du régime qu'il prétend critiquer. Or, si un rééquilibrage peut être souhaitable – et il faudrait préciser lequel, ce n'est pas avec la morale mais bien avec l'éthique que nous pouvons espérer éviter un basculement ou un nouveau ravalement.

Il semble en somme que l'on soit devant un choix impossible : accepter l'inacceptable relativisme au sens d'une relativité des valeurs et des normes, ou refuser tout simplement ce relativisme en recherchant un principe unificateur et universel, ce à quoi s'est confrontée toute une génération de philosophes. Dans un cas comme dans l'autre toutefois, l'échec des tentatives semble traduire l'impossibilité de la démarche. Tout autant le relativisme que le

principe universel semblent désormais impossibles à défendre dans le nouvel espace public fondé sur une représentation de l'être humain en changement.

Lacroix, 2011 : 122

L'impasse appelle un renversement, une transformation de nos schèmes épistémiques. À l'instar d'André Lacroix, nous considérons que le recours à une *éthique appliquée* est prometteur de meilleurs lendemains. Une telle éthique table sur la *raison pratique* et s'envisage comme une réflexivité dans l'action et pour l'action. Tout en reconnaissant la pluralité des cadrages normatifs et la contextualité des décisions, elle maintient la possibilité d'un jugement pratique fondé sur l'intersubjectivité critique. C'est une intention de cet ordre qui peut expliquer le renouveau de la pensée pragmatiste et l'intérêt porté aux pratiques en organisations, pensons-nous.

À moins de comprendre le relativisme, non pas comme la coexistence d'une multiplicité de points de vue découlant de valeurs et de normes divergentes, mais bien comme la coexistence de valeurs dans un espace public en perpétuelle recomposition. Non pas, donc, au sens d'une relativité des valeurs et des normes mais plutôt au sens d'une relativité assumée comme relation, et par conséquent de la présence d'un ensemble de normes et de valeurs devant être constamment réinterprétées dans des contextes et des situations particulières. Dès lors, ce ne sont plus tant les valeurs et les normes que la relation dans laquelle le sujet est placé qui génère ce relativisme [...] Et plutôt que d'envisager ce relativisme comme une simple relation qui pousse vers le déconstructionnisme tant décrié, avec raison d'ailleurs, il faut le transposer dans un tout nouvel univers conceptuel que serait celui de la relation entendue comme une action dans laquelle s'élaboreraient réflexion et prise de décision éthiques.

Lacroix, 2011 : 122

Or, dans le rayon des philosophies posthumanistes, il en existe au moins deux autres qui nous ont particulièrement intéressées, soit la clinique de l'activité et la philosophie spinoziste. En effet, certains appellent à un devenir spinoziste des sciences sociales (Citton et Lordon, 2008). Il faut dire que le naturalisme et le déterminisme de Spinoza tranchent drastiquement avec les prétentions libérales à l'autonomie. De l'autre côté, l'externalisme vygotkien, par la médiation instrumentale qu'il théorise, fait du sujet en acte la plus petite unité d'analyse psychologique. Ensemble, les deux nourrissent une conception foncièrement anti-dualiste, fortement socio-relationnelle et résolument processuelle qui peut nous aider à mieux déchiffrer les situations organisationnelles, notamment en ce qu'elles accordent une attention toute particulière à la dimension affective de l'humain. Les développements de Vygotski sur les mécanismes d'apprentissage et le primat qu'il accorde à l'activité nous aident à mieux comprendre le

« devenir actif » spinoziste tout en nous retenant de la tentation à tout subsumer sous les affects à laquelle nous convie parfois la lecture de Spinoza (Bessis, 2008). De l'autre côté, l'oeuvre de Spinoza, en liant l'éthique au politique à travers la notion des affects, donne un horizon plus large à la méthodologie vygotkienne.

Dans ce mémoire, l'exploration de ces deux univers conceptuels doit nous amener à reformuler la problématique des valeurs en organisation. Loin de toute morale imposée, celle-ci s'aborde alors par-delà bien et mal. La question éthique devient celle-ci : comment transformer un rapport passif aux affections de notre activité en un rapport actif? Et comment la reconquête de notre force éthique passe-t-elle nécessairement par la réintégration franche du politique comme mode d'organisation?

Ces interrogations éthiques nourrissent notre curiosité intellectuelle depuis un certain moment et c'est tout un cheminement personnel qui s'en est trouvé inspiré. Ce n'est que récemment que notre attention s'est portée sur la clinique de l'activité. Sa cohérence avec divers thèmes longuement médités et, surtout, le fait qu'il s'agisse d'une approche transformationnelle la prémunissant de sombrer en une nouvelle « métaphysique de l'action » (Hatchuel, 2005) nous enthousiasme au plus haut point et nous espérons qu'en dépit de l'approche très théorique que nous avons choisie le lecteur percevra autant que nous toutes les potentialités qu'elle recèle pour le management. C'est pourquoi nous faisons de la présentation de ses principaux concepts le premier objectif de notre mémoire.

Pour cela, il était inévitable de partir des présupposés épistémologiques communs à toute clinique du travail. Puis, nous avons trouvé intéressant pour la suite du chapitre de procéder par un long étayage permettant de distinguer progressivement la clinique de l'activité des autres cliniques du travail. C'est qu'un tel travail de distinction est encore loin d'être abouti devant le « foisonnement hétérogène » de nouvelles pratiques s'en réclamant (Lhuillier, 2015). Nous espérons donc pouvoir contribuer modestement à en éclairer les principaux thèmes. Ainsi, la clinique de l'activité se distingue avant tout par sa conception du travail, qu'elle perçoit davantage comme une action que comme le simple environnement où prendrait place une activité sociale désincarnée de tout contact avec la matérialité du réel. Cette première distinction nous donne l'occasion de dénoncer la négation du travail réel en organisation, de laquelle étonnamment participent autant certaines récupérations managériales que la critique experte, raison pour laquelle nous empruntons à Thomas Périlleux quelques linéaments d'une posture clinico-critique. La deuxième distinction caractérise le rapport au réel qui, dans la psychodynamique, est davantage conçu

comme un obstacle, alors qu'il est pour la clinique de l'activité l'occasion essentielle d'une refonte des schèmes épistémiques. Enfin, une troisième distinction nous permet d'aborder la notion de reconnaissance et la place toute particulière que la clinique de l'activité accorde à la dimension transpersonnelle de métier, laquelle occupe une place centrale dans la suite de la réflexion qu'opère ce mémoire.

Au deuxième chapitre, nous reprenons la réflexion par un bout différent. C'est alors pour nous l'occasion de revenir sur la distinction fondamentale qu'il y a entre la morale et l'éthique, telle que l'a récemment exprimée Yves Clot dans son *Éthique et travail collectif : controverses* (2020). Dans un premier temps, nous explorons la dimension normative de l'humain qui fait le soubassement de l'école française de la clinique de l'activité. Celle-ci emprunte à Georges Canguilhem une conception de la normativité comme étant ancrée dans l'expressivité du vivant, ce qui ouvre – naturellement - un espace à la question des affects. C'est le passage obligé pour ce qui est de nous conduire à une éthique non-moralisatrice qui n'oppose pas le devoir au désir. C'est bien là le deuxième objectif qui anime notre travail de recherche. Le reste du chapitre est consacré à l'exploration de la dimension affective de l'homme ainsi qu'au potentiel gisant dans les contradictions irréductibles à toute vie vécue. C'est pour nous l'occasion d'esquisser quelques liens avec d'autres écoles de pensée, notamment avec les pragmatismes américain et chinois. Il apparaîtra alors que pour la clinique de l'activité « la question des valeurs ne se pose qu'en rapport avec la valeur de l'existence » (Clot, 2020 : 46), ce qui n'est opérer aucune réduction mais au contraire conférer aux valeurs un horizon pragmatique dont on puisse se saisir.

Le troisième chapitre constitue le cœur de notre mémoire. Il s'agit du plus long de tous et nous effectuons alors une plongée en profondeur afin d'identifier tous les croisements possibles entre les perspectives vygotskienne et spinoziste. Il s'agit d'abord de poser les bases de la philosophie de Spinoza en abordant certains concepts clés comme le *conatus* et le mécanisme de l'imitation des affects pour montrer en quoi corps et esprit peuvent s'insérer sous le primat de l'activité. Bien que Spinoza les envisageait de manière non-dualiste, les interprétations se sont souvent faites « parallélistes » en démontrant quelques difficultés à penser ensemble le cognitif et l'affectif. C'est tout le mérite de l'approche vygotskienne que de les inscrire dans un monisme historique leur restaurant un devenir commun. La deuxième section de ce chapitre est consacrée à la différenciation entre affect, émotion et sentiment qu'a opéré Yves Clot. On sait que Vygotski ne le faisait pas systématiquement. Or, il s'agit bien là du processus essentiel permettant d'envisager le développement d'une « intelligence affective » et ce que nous appellerons la « force

éthique ». Enfin, la troisième et dernière section élabore le rôle crucial que joue le collectif dans le maintien de la vitalité psychique, et ce sous l'égide d'une conception transformiste du développement. Nous porterons alors la discussion jusqu'à l'investigation de la fonction de l'inconscient dans notre rapport à l'art ainsi qu'au travail afin de souligner comment le sujet porte en lui le collectif au sein de sa conscience professionnelle. Puis nous terminerons par visiter les conditions politiques qui rendent possible une telle co-individuation ou co-détermination de l'individu et de son collectif. On saisira alors l'importance pour la clinique de l'activité de pouvoir recourir à une conception du politique qui n'exécute pas le conflit mais au contraire en fait le ressort du développement du pouvoir d'agir des sujets en organisation.

Justement, le quatrième et dernier chapitre nous servira à démontrer succinctement le type d'application pratique vers lequel peut déboucher une telle conceptualisation. Nous mobiliserons alors un cas empirique instruit par Yves Clot et ses collègues du CNAM. L'idée n'est pas de revenir sur l'ensemble du contenu théorique présenté mais de donner un aperçu du dispositif dialogique de la coopération conflictuelle, autrement connu sous le nom de la méthode dite des autoconfrontations croisées. Tout en restant très fidèles au compte-rendu des auteurs, nous ponctuerons le cas de quelques remarques personnelles afin de relever certains points nous apparaissant essentiels.

Il s'agit d'un programme assez ambitieux et heureusement nous avons pu compter sur le travail préalable de nombreux auteurs dont nous sommes redevables. Nous espérons que notre propos saura faire preuve d'autant de clarté que le leur et nous invitons le lecteur à porter son appréciation sur la cohérence d'ensemble de ce mémoire dont nous aurons finalement dû précipiter quelque peu l'écriture.

*Alea jacta est*

## CHAPITRE 1

### La clinique de l'activité

On assiste depuis quelque temps à un « foisonnement hétérogène » accéléré de nouvelles pratiques et de nouvelles publications se réclamant toutes des cliniques du travail (Lhuilier, 2015 : 247). Cela répond à une forte demande sociale corrélative aux expressions de la « souffrance au travail » et, sans pointer du doigt, on peut mettre en question la « complexité croissante des situations de travail, l'opacité du réel, les difficultés rencontrées dans la transmission des savoir-faire, des expériences, la dissolution et la naissance de nouveaux métiers, [et] les transformations managériales en quête de l'implication-responsabilisation des personnels » (Lhuilier, 2015 : 254). La manière de répondre à ces attentes varie d'une clinique à l'autre, mais en dépit d'une attention soutenue à l'égard de la subjectivité au travail, des différences notables subsistent que nous investiguerons.

Il nous faudra aussi nous intéresser au régime de la production du savoir. On peut assez aisément convenir que les cliniques se sont affranchies de l'« approche hypothético-déductive, des théories ainsi que du "prestige des systèmes" », qu'elle s'est éloignée du positivisme pour s'intéresser au particulier plutôt qu'au général, au qualitatif plutôt qu'au quantitatif et qu'elles cherchent à comprendre davantage qu'à expliquer, mais il ne suffit pas que « ça parle du travail » (Lhuilier, 2015 : 250-251). En droite ligne avec la recherche-action, les cliniques du travail interrogent le rapport entre connaissance et action : la production de connaissance est le résultat d'une activité réflexive dans l'action; l'action est sa source de validation (Lhuilier, 2015 : 250). Elle cherche à aider le sujet à faire sens de sa situation.

Cela dit, pour parler à proprement d'une clinique, il faut que le cadre d'énonciation pousse au « dépassement des formes de discours » spontanées, comme les systèmes de représentations, pour nous rapprocher des « connaissances situées[s], contextualisées[s] et inscrites[s] dans une dynamique temporelle », car ce qui intéresse surtout la clinique c'est la manière qu'a le sujet de se relier au réel, à travers l'acte. Pour accéder à ce savoir tacite, les cliniques du travail sont souvent amenées à « transformer pour comprendre », du moins est-ce vrai à proportions variables pour certaines d'entre elles. Pour ce faire, les cliniques possèdent quelques outils (enquête psychodynamique, groupe d'analyse de la pratique, méthode du sosie, autoconfrontation croisée, etc.) mais ce qui marque le plus leur méthode est certainement la co-construction du sens. Les cliniciens-chercheurs, mêmes s'ils continuent de produire des savoirs généraux susceptibles d'aider les sujets, n'en sont plus pour autant en position d'autorité (la

figure de l'expert) et même que cela provoque une interrogation en retour : qu'en est-il de l'engagement social de la clinique en tant que *praxis*, quelle est sa finalité? Entre récupérations managériales et critique, la clinique navigue en eaux troubles. Se ménageant autant que possible un espace de neutralité, technique sinon éthique, les cliniques du travail font de « l'extension du pouvoir d'agir des travailleurs sur le milieu et sur eux-mêmes » leur visée. La question du pouvoir sur autrui et des rapports de domination est toujours présente, mais il s'agit surtout de penser ensemble et autrement afin de « pouvoir » mieux : « la visée poursuivie est moins du côté du soin que du développement des possibles, de la création » (Lhuilier, 2015 : 253).

Dans la première sous-section de ce premier chapitre, nous reviendrons brièvement sur quelques-uns des fondements épistémologiques que nous venons d'énoncer brièvement. Dans la section suivante, nous poursuivrons avec quelques définitions essentielles, notamment en ce qui a trait au sujet, mais nous entamerons alors une distinction en trois étapes entre les différentes cliniques du travail, focalisant progressivement davantage notre attention sur la clinique de l'activité à mesure que nous avancerons.

## 1.1 Qu'est-ce que la sociologie clinique?

Tel que nous venons de le mentionner, cette première section s'ouvre avec la présentation de trois brèves explications concernant les fondements épistémologiques des cliniques du travail. Nous y traiterons dans l'ordre de l'implication du chercheur et de sa non-neutralité, de la co-construction du sens ainsi que du caractère transformationnel de certaines de leurs épistémologies.

### 1.1.1 Implication du chercheur et non-neutralité

La sociologie clinique est en filiation avec la sociologie compréhensive initiée par Dilthey et Weber. Si cette dernière se veut complémentaire aux modèles scientifiques inspirés des sciences de la nature, elle se caractérise par « le souci de compréhension du sens » (Hanique, 2019b : 607). Son regard se porte à la jonction entre les plans biographique et historico-social. Toutefois, la sociologie clinique en précise les ressorts méthodologiques, particulièrement en ce qui a trait à « la relation et l'interaction entre le chercheur et la population visée » (Hanique, 2019b : 607). D'abord, elle requiert du chercheur « sensibilité

et implication », ce qui renvoie en premier lieu à un « souci éthique » de respect des personnes, mais cela n'est pas dénué non plus d'intérêt pour l'« efficacité heuristique » du dispositif méthodologique : « sans une attention authentique, aucun interlocuteur n'acceptera de prendre les risques du dévoilement et de la compréhension » (Hanique, 2019b : 607). Risques que le chercheur partage également car lui aussi se trouvera « modifié par l'expérience de l'écoute, de l'échange et de la compréhension » (Hanique, 2019b : 607), en quoi il se trouve bel et bien impliqué dans le processus. Car, si le chercheur possède des connaissances pouvant le guider, c'est bien avant tout « à partir des expériences de sa vie, de ses connaissances déjà accumulées, que le chercheur trouve les ressources pour la compréhension et l'interprétation de ce qu'il voit, entend et ressent » (Hanique, 2019b : 607). Autant dire qu'il vaut mieux abandonner toute prétention à la neutralité, raison pour laquelle aussi le chercheur est invité à toute la transparence possible à l'égard de ses *a priori* intellectuels.

Ensuite, il ne faudrait pas non plus voir dans cette sensibilité requise une simple mise en garde quant aux biais du chercheur. S'il en va d'une « ressource » pour l'observation et l'analyse, c'est que la sociologie clinique ne donne pas préséance au concept sur le percept. Certes, les concepts, parfois forgés par des générations de chercheurs, préparent « l'avènement de la perception » et agissent comme une « corde de rappel, pour éviter au chercheur de s'abîmer dans "un délire" interprétatif... » (Hanique, 2019b : 609), mais le chercheur, par sa présence et son attention, maintient ouverte une brèche existentielle qui lui permet d'adapter sa conceptualisation dans un va-et-vient incessant entre expérience (percept) et théorie (concept). Ainsi, il se garde, autant que possible, de surimposer des « abstractions mal placées » et de réifier la situation. Cette attitude ouverte à la processualité de l'enquête est essentielle car la situation est évolutive, la problématique en continuelle redéfinition, et ce sous l'effet même de son action et de celle du ou des sujet(s). Sans compter la multidimensionnalité des phénomènes et celle des acteurs eux-mêmes. Plus encore, nous ajouterions que c'est le « mélange des genres » qui complexifie l'examen de la situation : de l'essor phénoménal co-émergent des contraires prompts à se renverser l'un en l'autre et pour cette raison les significations, repérées ou construites, ne dévoilent pas *de facto* le sens de la situation, en quoi il serait préférable d'adopter une approche généalogique (Jullien, 1996 : 179). À cet égard, la clinique de l'activité, lorsqu'elle mise sur la méthode historico-développementale fondée par Vygotski, en saisissant les sujets « en mouvement », démontre un avantage, nous semble-t-il. Sa sensibilité dialectique constitue également un atout (Engeström, 2011; Sannino et Engeström, 2018).

### 1.1.2 Co-construction du sens

Qui plus est, ce va-et-vient entre percept et concept ne s'effectue pas seul : il est foncièrement dialogique. Une troisième caractéristique majeure de la sociologie clinique tient à la co-construction du sens : « l'individu ou le groupe impliqué est considéré comme un sujet producteur de connaissances sur sa propre situation » (Hanique, 2019b : 607). Puisque la subjectivité est partie intégrante de l'objet d'analyse, il est indispensable de partir des constructions/construits produits en contexte par les sujets : ceux-ci sont « enchâssés » dans les conceptualisations de l'analyste (Barbier, 2021 : 285).

Cela est d'autant plus vrai lorsque la clinique intègre dans son objet d'analyse les « actes empêchés » au même titre que les actes prescrits, performés et vécus (Barbier, 2021 : 285) (on retrouvera cette notion en clinique de l'activité dans la distinction entre « activité réalisée » et « réel de l'activité »). Toutefois, dire que les connaissances sont co-construites me semble à la fois essentiel et insuffisant. Essentiel, car cela renvoie au caractère situé de la signification : « Ce faisant, la sociologie clinique s'attache moins aux faits en ce qu'ils existent dans le monde objectif qu'aux significations qui leur sont conférées par les individus et les groupes » (Hanique, 2019b : 608). Insuffisant, cependant, car cela omet de dire que les premiers concernés, à la différence des chercheurs, ne sont pas mus que par un « habitus scolastique », pour reprendre l'expression bourdieusienne, mais poursuivent des intérêts qui leur sont propres – au moins ne sont-ils pas mus que par des affects philo-épistémiques.

Pour cette raison, la sociologie clinique, du moins tel que nous le comprenons, peut trouver à s'inscrire sous l'égide du pragmatisme : elle ne perd pas de vue que la recherche de connaissances est un moyen, une instrumentation, pour la conduite « raisonnable » de l'expérience comme disait Dewey : « Dans l'approche clinique [...], la prise de conscience et l'élaboration des phénomènes affectifs de transfert et de contre-transfert servent de point d'appui à la construction de la connaissance » (Faure, 2019 : 470). Nous y reviendrons dans un moment, mais restons un instant sur ce va-et-vient entre le chercheur et les intéressés. Si le chercheur doit se méfier de sa propre surimposition de concepts sur la situation, il doit à l'évidence conserver un recul critique à l'égard des interprétations que livrent les individus : « ...puisqu'il considère que le sujet qu'il interroge est doté d'un inconscient, le clinicien ne peut se contenter du contenu sémantique de la production discursive : le sens qu'il tente de mettre au jour se débusque alors dans ce qui est dit, mais également dans les contradictions du discours et ses écarts » (Hanique, 2019b : 608). De plus, l'individu ou le groupe concerné peut s'opposer à une interprétation avancée par le clinicien et alors cette invalidation, si elle n'a pas valeur de vérité en soi, peut et doit néanmoins, parce qu'elle peut résulter

de motifs multiples, relancer le travail d'élaboration (Hanique, 2019b : 608). On le constate : le travail d'interprétation se fait avec et contre les individus, mais *a minima* est-il co-construit et il s'inscrit dans la durée.

### 1.1.3 Épistémologie transformationnelle

Comme nous le disions, le sens n'est pas un « déjà-là » qu'il suffirait au clinicien de dévoiler, ne serait-ce qu'avec la participation des individus. Non, le travail d'interprétation et d'analyse doit se comprendre comme un processus évolutif de « "prise de position" conjointe » :

Ainsi, si déplacement il y a, il n'est pas uniquement du côté du sociologue. À travers ses suggestions, ses questionnements et ses interrogations propres, le clinicien non seulement accompagne les sujets dans une réflexion distanciée sur leur vécu, mais tente de les amener également à réaliser l'exercice pratique d'un déplacement entre la perception du sens (de leur) vécu et la problématisation de celui-ci, adoptant pour ce faire des concepts proches de l'expérience, aisément appropriables par les sujets.

Hanique, 2019b : 608

Il s'agit moins de poser le sens que de l'ouvrir, en quoi une sociologie clinique est proprement transformationnelle. Le démarrage d'un processus clinique fait événement dans la vie des individus et dès qu'il s'enclenche il entame déjà une transformation du sens vécu. Il n'est pas neutre à l'égard de celui-ci. Peut-être faut-il préciser aussi qu'une intervention clinique ne s'ouvre jamais qu'à la demande des individus ou des groupes concernés. Il s'agit bien pour les cliniciens de les accompagner dans leur « enquête », laquelle permet de passer de l'expérience vécue à l'expérience élaborée (et problématisée) : « l'expérience élaborée est un développement d'actions de pensée des sujets sur leur activité, associée à des émotions » (Barbier, 2021 : 290). On cherche à comprendre la situation pour la transformer – et il faut également la transformer pour la comprendre (Clot, 2001; cité dans Lhuilier, 2015 : 251). Il n'y a pas séparation entre la connaissance et l'action. « L'expérience élaborée est à la fois sur, dans et pour l'action » (Barbier, 2021 : 290). Enfin, non seulement l'intervention est initiée sur invitation des sujets mais sa reprise en mains par les individus du processus d'élaboration des connaissances et, plus généralement, de la conduite de l'expérimentation, est un signe de l'efficacité de l'intervention, du moins en est-ce le cas pour une clinique de l'activité qui s'intéresse moins à décrire l'activité qu'à favoriser son déploiement (Dujarier,

2019 : 601). Ce en quoi la clinique peut être déstabilisante pour le chercheur même : le sujet n'« advient » jamais exactement là où on le pressentait (Roche, 2019 : 627).

## 1.2 La clinique de l'activité au sein des cliniques du travail : entre critique et récupération managériale, à la conquête de nouveaux possibles

On le comprend, la sociologie clinique se distingue avant tout par son rapport théorique et méthodologique à l'objet (« La sociologie ne devient clinique qu'à partir du moment où elle prend le parti d'incorporer la dimension du sujet non seulement dans son objet mais aussi dans sa méthode et sa visée » (Roche, 2019 : 627)), là où la sociologie a eu tendance traditionnellement à s'institutionnaliser en fonction de lignes de partage liées à l'objet (ex. : sociologie de la famille, sociologie de l'éducation, etc.). La sociologie du travail n'y a pas échappé et son développement s'est traduit par une fragmentation en divers sous-champs, encouragée par l'absence de définition stabilisée du concept de travail : organisation, régulation, rapports sociaux, profession, vie ouvrière, etc., « au risque, comme le pointe Alain Touraine dans *La société post-industrielle* (1969), que "leur autonomie croissante enlève presque tout contenu à l'idée d'une sociologie du travail, menant à ce que pour les sociologues, le travail consiste maintenant à recomposer ce qui a été décomposé" » (Hanique, 2019a : 602).

La sociologie clinique s'efforce donc de renverser cette tendance et cherche à réconcilier ces différents axes et niveaux d'analyses. Non pas qu'elle proposerait enfin une définition claire du travail, mais au contraire parce qu'elle propose d'embrasser le travail dans toute sa complexité, soit à la fois comme un acte créatif/créateur et comme un fait anthropologique caractéristique de l'homme, ouvert à l'influence des mutations sociétales dans sa forme et son contenu. Ainsi, le « travail », tel que nous l'entendons de nos jours, apparaît-il comme une invention de la Modernité. Vincent de Gaulejac, l'un des pionniers d'une telle approche, propose de considérer le travail à la manière maussienne comme un « fait social total »...

...dans lequel se trouvent articulés les registres d'analyse macro-économique (ouvrant par exemple une réflexion sur les transformations du capitalisme), politique et idéologique (déconstruisant les idéologies et imaginaires sociaux dominants), organisationnel (analysant la gouvernance et le management des organisations) et enfin existentiel (à travers l'exploration du monde vécu du travail).

Hanique, 2019a : 602

On le voit, le travail peut être un objet d'étude en soi mais c'est aussi une voie privilégiée d'accès à la « compréhension des sociétés en changement et des imaginaires sociaux qui le relayent » (Hanique, 2019a : 602). Cela tient au fait que le travail est un lieu de rencontre avec le réel dont l'acte (technique, professionnel) précipite la rencontre entre déterminations psychiques et déterminations sociales (Lhuilier, 2015 : 248), quoique cet aspect fondamental soit loin d'être pris en compte également par les diverses cliniques, comme nous nous attarderons à le démontrer.

Justement, les cliniques du travail, héritières des traditions de l'ergonomie française et des premières études de psychopathologie, sont nombreuses, et, si nous nous proposons d'en dresser un portrait sommaire tout au long de ce premier chapitre, il convient de nommer de prime abord celles qui nous ont intéressées. Surtout que nous avons opté non pas pour une présentation systématique mais pour un étayage progressif, un choix d'écriture certainement critiquable mais que nous pensons justifié par notre attrait premier pour la clinique de l'activité – laquelle est l'objet exclusif de nos considérations dans les chapitres subséquents. Ainsi, après une brève description du sujet et du sujet en organisation, caractéristiques de l'attention plutôt consensuelle que les cliniques du travail accordent à l'importance de la subjectivité au travail dans toute sa « complexité » (Hanique, 2019a : 602), et ce malgré quelques différences persistantes, « les un[e]s plutôt tourné[e]s vers l'intrapsychique, les autres plutôt vers l'intersubjectif » (Lhuilier, 2015 : 248), nous procéderons à une différenciation plus nette en trois étapes. La première distinction nous permettra de différencier la clinique de l'activité et la psychodynamique du travail des autres cliniques du travail que sont la psychologie sociale, la psychologie de la santé et la psychosociologie (au moins pour une part puisqu'elle ratisse elle-même assez largement). Celle-ci traite de la différence majeure que cela induit de concevoir le travail comme environnement ou comme action. On en profitera pour positionner, tant bien que mal, la place des cliniques entre critique et récupération managériale puisque que c'est particulièrement sous cet aspect qu'elles s'exposent aux plus grands risques. Les deux dernières sous-sections nous permettront d'approfondir la distinction entre clinique de l'activité et psychodynamique sur la base de leurs conceptualisations du réel, obstacle ou occasion, et de la reconnaissance.

### 1.2.1 Le sujet

Convenons donc tout de suite de quelques fondamentaux à l'égard du sujet. Celui-ci est d'abord un « sujet divisé par les conflits intrapsychiques » et à la recherche de quelque « cohérence », point de conception unitaire de la conscience au rendez-vous des cliniques du travail (Lhuilier, 2015 : 248).

Il nous faut d'abord nier un sujet (individuel ou collectif) qui serait de l'ordre d'une substance et en quelque sorte donné, premier, autonome, transparent à lui-même, doué du libre arbitre, déterminateur, au principe de ses représentations, décisions et actions. En fait, nier le sujet de la philosophie de la conscience...

Roche, 2019 : 627

Ajoutons qu'il s'agit d'un « sujet relié » ou *relationnel*, héritier de la tradition pragmatiste, qui, même s'il peut être distingué, n'est jamais conçu séparément, isolément, c'est-à-dire hors de son rapport à son activité ainsi qu'à autrui, tels les *relatas* de la relation (Barbier, 2021 : 282; Steiner, 2019). Ou du moins devrait-il en être ainsi, mais le cercle des relations pertinentes à considérer peut varier et certaines approches sont bien plus *étendues* que d'autres. C'est le cas par exemple de la psychosociologie qui voit le travail comme

...une conduite déployée dans un univers de contraintes et de ressources et avec des visées qui dépassent le lieu de sa réalisation : d'où la nécessité d'explorer la part du "hors travail", du passé et du futur dans l'ici et maintenant de cette conduite. L'unité dialectique des activités humaines impose d'explorer les interdépendances entre les expériences et les investissements dans les différents domaines de vie.

Lhuilier, 2019 : 102

Toutefois, tout gain dans la compréhension des multi-identités à l'œuvre risque de nous éloigner à proportion égale des déterminants concrets et immédiats de l'action, le risque est grand de perdre de vue ce qui fait la spécificité du travail. Mais certes, le sujet est éminemment « social », même au plus près de son activité. Il est engagé à la fois dans des « rapports d'échanges (le symbolique) et des rapports de transformation de la réalité (praxis) ». En effet, il « ne peut se construire hors du rapport à l'autre » et celui-ci, le social, assure une « fonction d'étayage essentielle » (Lhuilier, 2015 : 248-249). Qui plus est, « l'épreuve que constitue l'affrontement au réel ne peut être individuelle au sens où son dépassement suppose une progression de la symbolisation » (Lhuilier, 2015 : 249). Elle est une « expérience communiquée » (Barbier, 2021 : 292), ou devrait-on dire « communicationnelle ». Cela étant, c'est dans la

confrontation au réel, et donc à travers l'acte, qu'à la fois se fait sentir l'exigence et la possibilité d'une re-symbolisation. Cette deuxième caractéristique est loin d'être également prise en compte dans les différentes cliniques du travail et elle constitue probablement l'élément de différenciation le plus important entre elles (nous y venons). Enfin, le sujet est doté d'un corps. Ou mieux, il est un corps, un « corps bio-psycho-social », « bien souvent l'objet d'un impensé en sociologie ou en psychanalyse, notamment lacanienne » (Lhuillier, 2015 : 248-249). Cette corporéité est le siège des affects et si nous la tenons légèrement pour acquise dans la suite de ce mémoire, nous n'oublions pas à quel point elle est essentielle, c'est-à-dire fondamentale.

### 1.2.2 Le sujet en organisation

Quoi qu'il en soit pour l'instant des divergences entre les nombreuses cliniques du travail, il n'en demeure pas moins que celles-ci, en s'intéressant à « l'individu-sujet » dans toute sa complexité, se distinguent nettement d'autres approches dominantes en études organisationnelles, par exemple le paradigme rationnel qui ne s'intéresse qu'aux statuts et aux rôles et se fonde sur un « ensemble d'outils et de définitions qui privilégient une certaine simplification du réel et un souci de réduction des incertitudes par le recours à la formalisation, à la modélisation ou au calcul », ou encore le paradigme constructiviste « notamment illustré en France par le courant de l'analyse stratégique » et qui table sur la notion d'acteur (Cultiaux, 2019 : 603-604). Pour la sociologie clinique du travail, l'organisation est avant tout le lieu d'une expérience et une occasion de développement où le sujet s'éprouve dans son entièreté :

Pour l'approche clinique, le sujet est également porté par des aspirations à l'autonomie, par une quête de sens et de reconnaissance, par des pulsions, des désirs et des angoisses qui sont pour une large part inconscientes (sic) (Enriquez, 1998). Il est certes une ressource, un acteur stratégique mais également un être mû par des besoins affectifs et subjectifs, par des tensions et des clivages indépassables et par des déterminations historiques et sociales qui jouent un rôle essentiel dans la construction de son lien au travail, dans ses comportements de défiance ou d'adhésion ou dans ses relations à l'autre et à l'autorité.

Cultiaux, 2019 : 604

En organisation, le sujet est inscrit dans un système de médiations et soumis à des dispositifs de contrôle (du corps, de la pensée et de la psyché) et des processus psycho-organisationnels qui à la fois le stimulent et l'orientent (Cultiaux, 2019 : 605). C'est un enrôlement qui requiert l'investissement du sujet - à la fois *du* sujet et *par* le sujet : entre assujettissement et subjectivation, la marge d'autonomie dont bénéficie le

sujet est incertaine. C'est ce qui fait toute l'ambiguïté du rapport subjectif au travail : « double face de l'expérience du travail comme occasion de développement de soi, des possibles singuliers et collectifs, et comme empêchement de ces développements et vécus de mal-être et de souffrance » (Clot et Lhuilier, 2015 : 7). On pourrait même dire que « l'advenement du sujet » est l'enjeu même de la clinique et son but éthique (Herreros, 2019 : 262). C'est certainement là une définition que nous endosserons dans la suite de ce mémoire. Cela signifie aussi que la clinique du travail tente d'ouvrir une voie qui ne peut elle-même qu'être ambiguë, à l'image du milieu où elle se déploie. Seul le sujet, justement, est en position d'établir ce qu'il endosse et ce qu'il fait sien et celui-ci « advient alors toujours ailleurs que là où on croit pouvoir le trouver » (Roche, 2019 : 627).

Car il faut bien comprendre que ces processus de contrôle psycho-organisationnels n'ont rien d'évident, qu'ils s'appuient sur des ressorts idéologiques et/ou matériels, lesquels échappent pour partie à la conscience des sujets. À plus forte raison encore lorsque, à l'instar du « tournant gestionnaire », ils se caractérisent par « l'abstraction et par un calcul managérial en déprise avec le réel » (Cultiaux, 2019 : 605) : « C'est la compréhension des différentes expressions du malaise (maladies de l'idéal, santé mentale au travail...) et des différentes formes de violence (manque de reconnaissance, placardisation, harcèlement moral...) qui, depuis la fin des années 1970, favorise et légitime le développement de l'approche clinique dans le champ de l'analyse des organisations » (Cultiaux, 2019 : 604). En quoi elle se veut proprement « critique » (Cultiaux, 2019 : 605).

### 1.2.3 Première distinction : le travail, environnement ou action?

Aborder le rapport de la clinique à la critique nous donne l'occasion d'une première distinction entre les cliniques du travail. Toutefois, le lien entre clinique et critique n'est pas simple et leur co-existence exige quelques aménagements « disjonctifs », pour reprendre l'expression de Thomas Périlleux dont les réflexions nous seront d'une grande aide ici. C'est que la clinique et la critique, de par leur visée et leurs assises épistémologiques, sont en partie « hétérogènes » l'une à l'autre, quand elles ne sont pas « carrément contradictoires » (Périlleux, 2015 : 68). À l'heure où la clinique est soumise à une interpellation politique et que la critique est confrontée à des enjeux de reconstruction, il s'agit d'organiser leur rencontre « sans les confondre ni les opposer » (Périlleux, 2015 : 92).

Dans un premier temps, nous mettrons en lumière un impensé que partagent autant la « critique experte » que certaines formes de cliniques du travail, soit l'« occultation du réel, révélée par l'occultation du travail comme transformation de la réalité » (Clot et Lhuilier, 2015 : 10). Il y a là une tendance forte des organisations productives et cela s'inscrit, en régime néolibéral, dans un cadre plus large où l'imaginaire social se construit entre individualisme et désinstitutionnalisation, laissant chacun seul aux prises avec l'organisation et ses représentants (Clot et Lhuilier, 2015 : 10). Dans un deuxième temps, nous tenterons d'approfondir notre compréhension de ce qui est en jeu pour le sujet en organisation. Enfin, en troisième lieu, nous esquisserons, en nous appuyant sur les travaux de Thomas Périlleux, ce à quoi pourrait ressembler une posture clino-critique effective.

#### 1.2.3.1 Des risques de récupérations managériales

Certaines cliniques du travail, comme la psychologie sociale, la psychologie de la santé, la psychosociologie, la psychopathologie ainsi que, dans une certaine mesure, la psychanalyse traditionnelle, voient le travail comme un « décor contextuel » (Clot et Lhuilier, 2015 : 8), un arrière-fond, où l'essentiel se passe dans les relations interpersonnelles. Ainsi, elles réinvestissent en organisation leurs grilles d'analyse et d'intervention essentiellement construites pour élucider l'intrapsychique ou l'intersubjectif (Clot et Lhuilier, 2015 : 8). En ce sens, certaines ont pu mettre l'accent sur les effets de l'intersubjectivité dans la formation des perceptions réciproques entre groupes professionnels, alors que d'autres ont mis au point des échelles de mesures évaluant le stress et le *burn-out*, mais toutes « glissent » en quelque sorte sur la question du travail réel (Lhuilier, 2015 : 257-258).

L'histoire de la dynamique des groupes, tout entière absorbée par les interactions, puis par une investigation de la vie fantasmatique groupale, a laissé dans l'ombre la question de l'action (Amado, 1999). Les dispositifs employés par de telles approches peuvent même aller jusqu'à induire des processus régressifs favorisant l'interprétation « psychofamilialiste ».

Lhuilier, 2015 : 259

Certes, de telles approches peuvent être utiles, et de fait elles bénéficient de « nouveaux champs en développement (insertion professionnelle, bilan de compétences, accompagnement post-traumatique des "accidentés" du travail, coaching individuel ou collectif, accompagnement des plans sociaux, groupe de supervision ou d'analyse des pratiques...) » mais, en laissant de côté « la question du travail comme transformation de la réalité et confrontation au réel » (Clot et Lhuilier, 2015 : 8), elles participent, avec

une certaine critique, à la séparation entre « dialogue social » et dialogue sur le réel de l'activité. Il s'en faut de peu dès lors pour que la souffrance provoquée par le désœuvrement (« l'amputation du pouvoir d'agir sur son activité est aussi un désœuvrement », au même titre que la privation d'emploi (Clot, 2015a : 228-229)), soit rangée du côté des « risques psychosociaux » et que soit définitivement instituée au sein de l'organisation une telle séparation.

Alors, l'« usage des techniques de réflexivité revient ici à une psychologisation d'un sujet renvoyé à ses ressources et manques propres » dans une visée d'adaptation aux contraintes de travail croissantes (Brunel, 2003; cité dans Lhuilier, 2015 : 254), auquel cas « la rencontre entre rationalité économique et psychanalyse peut déboucher sur des pratiques et des discours au service de l'idéologie dominante valorisant "le changement" » (Lhuilier, 2015 : 252-253). Dans ce cas, elle y contribue en façonnant un « sujet allégé de la férocité des impératifs moraux, un sujet flexible, adaptable, mobile, tolérant aux ambivalences, ajusté aux contraintes du néo-capitalisme » (Périlleux, 2015 : 86-87). Ce « psychanalisme » fut au demeurant bien dénoncé par la critique sociologique (Périlleux, 2015 : 86), mais il continue de connaître du succès dans la culture populaire.

Il arrive aussi de plus en plus fréquemment qu'un tel psychologisme, plutôt que d'oeuvrer dans les marges, en périphérie du travail d'organisation, traverse de part en part l'idéologie de l'organisation. Il est alors institutionnalisé dans des postes de direction – ou plutôt certains postes sont renommés en son honneur. C'est le cas des *DRH* devenues des *CHO* (*Chief Happiness Officer*). Ces directions débarquent alors en organisations armées de leurs « boîtes à outils du "bien-être" » et, si elles viennent à manquer d'inspiration, elles peuvent toujours se tourner vers le florissant « business de la souffrance au travail » où des consultants auront tôt fait de mettre en place « un *process* intégré et préfabriqué de simple "participation" des salariés; dans des outils de gestion centralisés, instruments d'une nouvelle normalisation de l'ainsi nommé "dialogue social" et, finalement, dans une simple "activité spécialisée supplémentaire au sein de la division du travail RH" » (Clot *et al*, 2021 : 23-24). Or, ces mécanismes de consultation, lorsqu'ils ne s'accompagnent pas d'une réelle délégation du pouvoir décisionnel, sont absolument néfastes à la santé mentale des individus : « ...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 » (Clot, 2021 : 249). Ainsi en va-t-il de l'industrie du bonheur et de la « fabrique des heureux » (Clot *et al*, 2021 : 23). Même du côté des « organisations libérées », on flaire l'impasse : on y « trouve un "contrôle de tous sur tous" appuyé sur de drôles de coalitions entre un "patron

libérateur" d'un côté et, de l'autre, une fraction du personnel particulièrement zélée » (Clot *et al*, 2021 : 24). À côté de ces « dérives hygiénistes et normatives » (Lhuillier, 2015 : 252), on risque également d'assister encore pour un moment au pullulement d'« actions périphériques du travail (sport, crèches, espace de coworking...) » (Clot *et al*, 2021 : 25).

Nous nous demandons également s'il ne devient pas de plus en plus urgent de dénoncer, aux côtés de la « fabrique des heureux » décrite ci-haut, ce qu'il conviendrait d'appeler la « fabrique des justes ». Ces récupérations gestionnaires d'une certaine psychologie se marient bien à la « critique de la domination » lorsque celle-ci se mute en « critique de la libération » et que, tout en nous promettant un « projet de délivrance future orchestrée justement par ceux qui s'imaginent en avance », elle cautionne en organisation l'installation d'une « dictature de la bienveillance qui exècre le conflit » (Clot *et al*, 2021 : 16;23). Nous ne voudrions pas ici mettre des mots dans la bouche d'Yves Clot et ses collègues, mais nous constatons tout de même que les injonctions au bien-être en organisation ont de plus en plus tendance à se doubler d'une superstructure idéologico-technico-réglementaire qui entend enserrer les règles de la délibération dans des limites de plus en plus étroites, pour ne pas dire suffocantes : censure, quotas de représentativité, prescriptions EDI, etc.. La moindre écartade vous vaut un renvoi quasi automatique. Que l'on dénonce cette nouvelle évolution du « capitalisme woke » (De Guigné, 2022) ou que l'on se félicite au contraire que les entreprises assument de plus en plus leurs responsabilités sociétales, on ne peut que constater à quel point les organisations sont la cible d'injonctions morales d'une intensité jamais vue auparavant. Il semble que l'on puisse espérer quelques effets bénéfiques de cet estompement de la ligne de partage entre les mondes économique et politique, mais on peut se questionner sur l'utilité de recourir à la psychologie morale en management. Il importe aussi de porter la discussion sur les types de mécanismes politiques qui en découlent en organisation car on ferme trop facilement les yeux sur leur violence quand ceux-ci s'exercent dans le sens de nos valeurs et de nos croyances. Nous manquons d'espace pour nous prêter ici à l'analyse en profondeur que mériterait un tel sujet mais nous pensons que les prochains chapitres pourront au moins laisser entrevoir une autre voie éthico-politique que celle qui semble vouloir s'imposer en organisations. Disons simplement que cette dernière a tendance à s'intéresser davantage aux gens qui posent problème qu'aux problèmes que posent les gens, comme dirait Yves Clot, ou encore, avec les mots du philosophe Pascal Chabot : « Tout ce fatras de bonnes intentions

est difficile à supporter pour une raison libre qui sait que la nature du bonheur veut qu'il s'altère dès qu'on le force et disparaisse dès qu'on le décrète » (Clot, 2021 : 23)<sup>1</sup>.

### 1.2.3.2 Critique de la critique

On vient de le voir, certaines cliniques du travail sont particulièrement exposées aux risques de récupérations managériales et pour cette raison elles méritent d'être critiquées. Toutefois, la relation que la clinique entretient avec la critique est loin d'être unidirectionnelle.

On doit à Christophe Dejours, instigateur de la psychodynamique du travail, d'avoir su mettre en évidence, dès le début des années '90 les « ressorts subjectifs de la domination » (Périlleux, 2015 : 74). C'est en insistant sur la double centralité politique et subjective du travail, à la fois comme vivre-ensemble et comme espace de réalisation de soi, qu'il a pu lier la « précarité statutaire » et les effets sur la santé mentale qu'il constatait en clinique (Périlleux, 2015 : 76).

La flexibilité organisationnelle, soit le « recours massif à la sous-traitance et le démantèlement des métiers traditionnels » (et plus largement des collectifs de travail), la précarisation salariale (et statutaire), le recours aux travailleurs temporaires, l'évaluation individualisée des performances, les contradictions entre qualité et quantité, les procédures de qualité totale et, de manière générale, l'intensification du travail seraient responsables des « nouvelles pathologies du travail » que sont le *burn-out*, le harcèlement, la dépression et le suicide (Périlleux, 2015 : 75-76). À quoi il faudrait ajouter le *bore-out*, l'anxiété et la perte de sens. Or, cette « complémentarité » est loin d'être évidente et ce parce que les deux régimes de preuve diffèrent (Périlleux, 2015-76-77).

La critique cherche à « mettre en cause », au double sens de cette expression, c'est-à-dire à identifier les causes d'oppressions intolérables et à constituer des causes communes (ce qu'elle a pu faire, par exemple, pour aider à consolider le mouvement ouvrier du début du XXe siècle). L'idée serait de lier l'intensification du travail à un motif économique (accroître les profits), un ressort politique (briser des résistances, syndicales ou non, ou libéraliser les échanges internationaux) et des conditions ou des symptômes

---

<sup>1</sup> Nous pourrions également nous référer à cette autre citation de Deleuze : « La tyrannie est un régime où il y a beaucoup de lois et peu d'institutions, la démocratie un régime où il y a beaucoup d'institutions, très peu de lois. L'oppression se montre quand les lois portent directement sur les hommes, et non sur des institutions préalables qui garantissent les hommes » (cité dans Clot, 2021 : 31).

subjectifs. Le hic, c'est qu'il s'agit d'un lien délicat à établir car « il n'y a pas de causalité directe entre les contraintes de travail et leur reprise subjective par chaque travailleur » (Périlleux, 2015 : 77, nbp). En réalité, le travail du clinicien consiste à « entrer dans une herméneutique du drame vécu du travail en relativisant le normal et le pathologique et en suspendant le raisonnement causal (Dejours, 1993) » (Périlleux, 2015 : 77)<sup>2</sup>. Tout l'enjeu consiste à « faire la part entre ce qui relève spécifiquement du travail et ce qui revient en propre à la personnalité ou à la structure du patient, "même lorsque les injustices et les mauvais traitements sont en cause" (2009, p.10) » (Périlleux, 2015 : 78).

Plus encore, la domination est un « objet de synthèse », elle « désigne des "asymétries" profondes et durables, qui colonisent la réalité dans son ensemble, sans pouvoir donner lieu à une observation directe comme des relations de pouvoir visibles et localisées ». La domination est aussi « totalisante » puisqu'elle montre « comment différentes formes de pouvoirs font système, s'étendent et finissent par constituer des ordres sociaux inégaux » (Périlleux, 2015 : 78). Or, cette montée en généralité tend inévitablement à faire décoller la critique des réalités matérielles concrètes auxquelles sont confrontées les sujets dans leur action, allant parfois jusqu'à ne plus voir le travail que comme l'environnement où se déploient des mécanismes de domination et où se joue la reproduction des inégalités sociales. On peut bien sûr distinguer entre domination salariale, domination affective et domination de genre, mais toutes se rapportent *in fine* à « la » domination en tant que système et toutes se ramènent également à leur vis-à-vis qui est une « unité conceptuelle qui fait fond sur le modèle métapsychologique de l'autonomie » (Deranty, 2011, p.83; cité dans Périlleux, 2015 : 79). C'est en partie pour nous affranchir de ce modèle de l'autonomie que nous explorerons dans ce mémoire une philosophie posthumaniste. Constatons pour l'instant que l'ampleur de la domination est alors telle qu'elle peut décourager toute action de transformation de la situation. À ce titre, la critique peut bien être regardée comme un mécanisme défensif et c'est pourquoi certains cliniciens du travail la repoussent parfois avec virulence.

...la position critique, aussi fine soit-elle dans le décryptage des processus de domination, voire d'emprise, nous semble contreproductive : à démontrer la puissance des mécanismes, la subtilité et la congruence des forces qui concourent à la déliaison, la soumission, l'anesthésie de la pensée et l'effacement des solidarités, on ne peut qu'être renvoyé à l'impuissance, voire au Prozac.

Lhuillier, 2019 : 256

---

<sup>2</sup> La question de la distinction, ou non, entre le normal et le pathologique est approfondie au chapitre II, section 2.1 *L'homme normatif*.

En fin de compte, il nous semble que si la critique est si vulnérable, c'est qu'elle a perdu son « centre de gravité », le réel de l'activité. C'est pourquoi le rapport social se « nécrose » si facilement et « intoxique le "dialogue social" institutionnalisé » (Clot *et al*, 2021 : 42). Raison pour laquelle également les récupérations managériales sont aisées. « La clinique du sujet comme la clinique du social ne peuvent s'affranchir d'une clinique du réel, d'une analyse de la subjectivité mobilisée *lors de la confrontation au réel* » (nous soulignons), ce qui est l'objet même du travail (Clot et Lhuilier, 2015 : 9), puisque « l'action sollicite des processus psychiques spécifiques qu'on ne peut repérer dans des groupes purement réflexifs, sans tâche » (Lhuilier, 2015 : 259). Autrement dit, l'activité qui opère des changements dans le monde *réel* et l'activité d'analyse des processus psychiques et intersubjectifs doivent être investiguées dialectiquement (Clot et Lhuilier, 2015 : 9). C'est dans l'acte que le « réel peut surgir de manière inattendue, faire effraction et lézarder les pactes dénégatifs » (Kaës, 1989; cité dans Lhuilier, 2015 : 257), « occasion essentielle de développement de la subjectivation, voie d'accès privilégiée à la liberté susceptible de nous arracher à la répétition » (Lhuilier, 2015 : 265). À l'évidence, il reste fort à faire pour penser l'opérationnalisation d'une telle démarche, néanmoins on peut déjà commencer de réfléchir à ce à quoi pourrait ressembler une posture clinico-critique de la sorte.

### 1.2.3.3 Une posture clinico-critique

Thomas Périlleux pose clairement le dilemme auquel nous sommes confrontés : « Peut-on alors continuer à espérer que l'intervention clinique opère sur les deux versants : celui d'une modification subjective dans l'expérience des individus et celui d'un changement politique dans les rapports de travail? L'écoute analytique du désir empêché n'est pas la dénonciation publique de la domination en acte ». Et pourtant, le simple fait d'amener des réalités vécues, subjectives, de les mettre en mots en dépit du « déficit sémiotique » (Périlleux, 2015 : 74) qui est celui des expériences de travail, souvent tacites, et de contraindre les regards d'autrui à « en prendre acte » ne constitue-t-il pas déjà en soi un geste politique fort susceptible d'engendrer un sentiment de communauté : « Cela conduit le clinicien à soutenir des espaces de délibérations depuis le milieu de travail jusqu'à "faire advenir des fragments de vie à l'espace public" [(Molinier, 2007)], où les règles et les valeurs du travail peuvent être débattues » (Périlleux, 2015 : 74). Exceptionnellement, dans cette sous-section, puisqu'une telle posture clinico-critique n'est encore

qu'à peine esquissée<sup>3</sup> et qu'il vaut mieux insister nettement sur les points de vis-à-vis, nous procéderons schématiquement en énumérant les principaux points et en n'en donnant chaque fois qu'une brève description. D'abord, nous présenterons trois motifs de disjonction entre la clinique et la critique, suivis de trois pistes proprement clinico-critiques.

Trois motifs de disjonctions :

### 1) *Réduction de la singularité*

La clinique est un art du singulier, elle cherche à trouver le sujet dans ce qu'il a d'« incomparable et d'inattendu » là où la critique sociale suppose des « équivalences générales ». La clinique repère des symptômes tandis que la critique érige des indicateurs. La critique, pour construire des causes communes, « rapporte les expériences à des principes de jugements généraux sinon universels », là où justement la clinique s'en méfie « dans la mesure où celles-ci empêchent un sujet de s'engager dans sa parole – et dans sa vie. C'est sur ce fond qu'ils affirmeront une éthique du désir » (Périlleux, 2015 : 80-81).

### 2) *Rapport aux idéaux*

Le critique, lorsqu'il se fait porte-parole d'un mouvement social, ne tolère pas d'écart entre la réalité et son idéal, entre « le monde tel qu'il est » et ce qu'« il devrait être », cela lui est insupportable. Paradoxalement, son jugement s'exerce directement sur les situations et demande une certaine « assurance » pour identifier des oppressions rendues invisibles et naturelles, mais en même temps la critique est un « geste consistant à ne laisser intacte aucune de nos représentations les mieux assurées et les plus acquises du monde social » (Périlleux, 2015 : 81). Cette double exigence constante de remise en question et de foi en la validité de nos jugements nous semble être aux sources d'une profonde insécurité, d'où parfois l'intransigeance dans l'interprétation d'une situation. Pour le clinicien, au contraire, le but n'est jamais assuré : « il surgit, se précise, se déplace en cours de route – dans le sens d'un devenir qui est un *processus* et non pas un *état* atteint une fois pour toutes » (Périlleux, 2015 : 82). Pour ce faire, le clinicien doit

---

Cette sous-section se veut un complément de notre réflexion entamée précédemment. Il nous semble que les termes abordés sont significatifs pour la suite de notre propos. Il doit cependant être dit clairement ici que nous nous appuyons quasi-exclusivement sur un chapitre de livre rédigé par Thomas Périlleux, *Pour une critique clinique* (2015), et que bien d'autres sources pourraient être consultées pour ajouter à ce rapide survol.

employer une « écoute risquée » qui lui permet de changer en cours de route les idéaux poursuivis – y compris les siens! On retrouve ici la non-neutralité du chercheur mentionné en début de chapitre. Similairement, Yves Clot en appelle à une science humaine capable d'« expérimenter l'imprévisible sans renoncer pourtant à se l'expliquer » (Clot *et al*, 2021 : 16).

### 3) *Rapport à l'adversaire*

La critique emploie un mode de raisonnement disjonctif, nous dit Périlleux, puisqu'en remontant la ligne des enchaînements, elle cherche à identifier un adversaire et à lui imputer des responsabilités. Pour sa part, la clinique (au moins celle d'inspiration psychanalytique), opère sur un mode *conjonctif* où l'humain peut être « à la fois normal et pathologique, responsable et irresponsable, victime et persécuteur » (Périlleux, 2015 : 83). La clinique suspend et encourage la révision du jugement en faisant jouer des cadres sémantiques qui servent au patient de rationalisation du symptôme, ce qui ne signifie pas que le problème n'existe pas objectivement mais qu'il ne demeure toujours que perçu ou acté d'une certaine manière. Notons qu'ici la neutralité technique, sinon éthique, du clinicien est testée puisque celui-ci doit maintenir un « lieu » vidé de ses propres projections (Périlleux, 2015 : 83).

Trois pistes clinico-critiques :

#### 1) *Façonner des sujets critiques*

D'abord, il faut se retenir de faire du « problème social de l'oppression » le « problème personnel de l'opprimé ». La vie psychique est trop ambivalente et le social trop plein de contradictions pour qu'on puisse faire une adéquation parfaite entre les deux. Une manière de s'y prendre serait de « ne pas fermer les yeux sur la matérialité du travail », ce qui implique d'aller là où il se fait, et à la rencontre des collectifs. La tâche devient alors de réveiller le potentiel critique des récits du travail, par-delà la peur des sanctions managériales et par-delà les mécanismes défensifs instaurés entre travailleurs. Alors, on peut assister à l'émergence de sujets critiques, depuis les situations et les expériences concrètes qui sont les leurs, c'est-à-dire construire un discours critique *avec* les sujets, soit « sans garants cognitifs et pratiques » (Périlleux, 2015 : 85).

## 2) *Élaborer le non-critique*

Attention, il ne s'agit pas de « libérer le sujet critique » mais de « libérer un potentiel critique avec les sujets en souffrance de leur travail ». La clinique-critique questionne leur sens moral et leurs idéaux *dans* leurs engagements existentiels, en quoi elle effectue un travail de sollicitation mais aussi de transformation des ressorts subjectifs. Son travail consiste à dépasser le seul stade de l'expression critique pour faire entendre ce qui n'est pas dit, pour élaborer le non-critique. Il s'agit de bâtir ou de repérer le matériau qui redonne de la concrétude au projet critique et qui ouvre à un autre désir. Car parfois la critique sociale refuse l'injustice mais persiste à maintenir « en scène de façon jouissive un persécuteur auquel elle "tient" : La clinique doit opérer un travail de reprise de cette sorte de "pulsion critique", où le refus, l'opposition, le *non* enfantin à l'éternel persécuteur ne donnent pas encore au sujet l'accès à son désir » (Périlleux, 1985 : 87). Pour dire « oui » à un désir qui ne requiert plus le support d'un persécuteur, « un franchissement d'une autre nature que celui de la rébellion est alors requis : celui qui consiste à "dire 'oui' au réel inconscient" (Didier-Weil). Il s'agit d'une subversion d'une tout autre ampleur » (Périlleux, 2015 : 84). Thomas Périlleux se questionne : « Jusqu'où peut-elle aller? Est-il possible de nouer une "éthique du désir" et une "éthique du bien commun" sans méconnaître tout ce qui les sépare et même les oppose?» (2015 : 84) Cette interrogation risque de demeurer sans réponse si, comme il l'écrit à propos des analystes freudiens mais sans préciser ce qu'il en pense : « le sens moral se construit contre la pulsion ou en la détournant de son but » (Périlleux, 2015 : 87, nbp). Nous verrons en fin de chapitre III qu'une des richesses de la clinique de l'activité est justement de proposer une reconceptualisation de l'inconscient freudien.

## 3) *Travailler à une consistance existentielle*

Cela consiste en « une façon de prendre et tenir place – sa place – pour faire entendre sa voix, parmi d'autres... sans oublier la productivité possible de toutes les situations où on n'est "pas vraiment à sa place" » (Périlleux, 2015 : 88). Cette consistance existentielle est particulièrement mise à mal par le « feuilletage des multiples engagements du sujet » moderne et par la pluralité des appartenances en contexte global.

- a. Une première manière de gagner en consistance existentielle, nous l'avons vu, consiste à « inscrire la plainte dans le milieu », soit à ramener la critique dans son cadre matériel, dans sa relation à ses pairs et dans un rapport au contexte professionnel (incluant le

métier professionnel). Une critique située, en somme : « Une critique consistante est une critique argumentée, qui répond à des règles de délibération rationnelle. C'est aussi une critique efficace, au sens où elle n'est pas seulement verbale mais vise une modification de la situation dénoncée. Et c'est enfin une critique qui engage celui qui la tient en créant un point de fidélité à des convictions ou des élans » (Périlleux, 2015 : 88). Situer la critique, c'est aussi la rendre à son « centre de gravité », dirait Clot, au sens où on l'empêche de monter trop rapidement en généralité ou à l'inverse de retomber sur la seule histoire singulière du sujet (Périlleux, 2015 : 89). « C'est aussi reconnaître la pluralité des références normatives avec lesquelles les travailleurs doivent composer dans leur travail, pour assumer leurs éventuelles contradictions en connaissance de cause » (Périlleux, 2015 : 89) : cette pluralité foncière et la présence inexorable des contradictions occupent une place de premier plan dans la théorie de l'activité et nous aborderons ces thèmes au chapitre II.

- b. La deuxième méthode consiste à *soutenir un parcours psychique et tactique de déplacements* puisque « paradoxalement, la capacité de tenir une place suppose celle de la perdre » (Périlleux, 2015 : 89). Il s'agirait de regagner du jeu entre l'« assise dans une place et la possibilité de se décaler des assignations identitaires, afin d'affronter autrement (de manière plus consistante) l'inquiétant ou l'insupportable de la vie au travail » (Périlleux, 2015 : 89). En même temps, nous dit Périlleux, le travailleur voit la « disposition durable des places sociales » menacée par les évolutions de l'organisation du travail, en changement perpétuel, tandis que lui-même, procédant d'une adaptation subjective, est « ...celui qui s'arrange pour ne pas être là, celui qui peut être absent à lui-même » (Lebrun, 2008; cité dans Périlleux, 2015 : 89). La seule issue, en tout cas celle que nous pouvons concevoir, consisterait à organiser une rencontre de l'autre : à sortir de ses assignations pour aller là où on n'est « pas vraiment à sa place » et enfin rentrer chez soi, plus que soi, capable de défendre sa place d'autant mieux qu'on en connaît les limites et les liaisons. Les espaces de délibération sur la tâche créés dans le cadre de la coopération conflictuelle en clinique de l'activité ont certainement une telle visée (le lecteur sera heureux, on l'espère, de retrouver cette thématique de l'altérité chez Spinoza à travers ses concepts de régénérescence et de transindividualité, voir chapitre III).
- c. Enfin, gagner en « consistance existentielle » c'est *maintenir ouverte la brèche existentielle*, celle qui s'entre-ouvre lorsque l'on maintient notre attention sur la confrontation au réel du travail, précisément celle que dans notre « affairement » et notre « besoin d'agir », sous la pression de formes de déni « psychiquement et socialement organisées », nous nous empressons de refermer (Périlleux, 2015 : 89). Ici, l'affairement n'est plus une adaptation mais le symptôme même de notre productivisme où sont écrasées « toutes les temporalités de la vie au profit du seul temps opératoire, dans une confusion entre rapidité, empressement et agitation » (Périlleux, 2015 : 89-90). Dès lors, organiser ces discussions sur les critères de la qualité au travail c'est déjà faire une critique du productivisme, mais c'est aussi « engager un travail clinique sur les sources de l'affairement et la jouissance de l'inconsistance » (Périlleux, 2015 : 90).

En résumé, la clinique « interpelle la critique sociale instituée au moins sur trois questions : le souci du singulier et la possibilité d'une critique qui ne le méprise pas; la variété des foyers d'oppression [et des sources normatives] et l'horizon d'une critique qui les reconnaisse dans leurs particularités; le genre de subversion visée et la possibilité d'une critique qui défasse ses ancrages dans la peur, la violence et une jouissance mortifère de ses propres raisons » (Périlleux, 2015 : 90). Enfin, convenons donc avec Périlleux que c'est probablement le « nouage d'une clinique subversive et d'une critique sans garants cognitifs et moraux qui a le plus de chance de travailler sur les différences de plans qui les séparent ». À la prochaine section, nous aborderons deux cliniques du travail, la psychodynamique et la clinique de l'activité, particulièrement bien positionnées pour se prêter à une telle convergence car toutes deux prennent grand soin de caractériser les processus subjectifs dans leurs interactions avec le *réel* du travail. Ce sera tout de même l'occasion pour nous de procéder à une deuxième distinction essentielle.

#### 1.2.4 Deuxième distinction : le réel, obstacle ou occasion?

Cette focalisation de la psychologie sociale, de la psychosociologie et de la psychologie de la santé sur le groupe et les échanges symboliques s'accompagne aussi régulièrement d'une tendance à la réification des organisations et des institutions et consacre d'une certaine manière une « vision déterministe » (Lhuilier, 2015 : 260). En s'en tenant au « dualisme opposant une totalité objective extérieure au sujet et des subjectivités enfermées dans leurs représentations », voire au mieux incluses dans une « structure symbolique collective », ces psychosociologies s'empêchent de penser les rapports fructueux qu'entretiennent les sujets et la réalité matérielle, laquelle « recouvre aussi la matérialité du corps humain » (Lhuilier, 2015 : 261), lorsqu'ils sont confrontés à l'échec de leur action et qu'ils doivent remanier leurs « systèmes de représentations » (Lhuilier, 2015 : 261-262). Il y a pourtant toute une anthropologie qui insiste sur ce caractère « émergent » des formes d'actions et qui conçoit les règles, les significations et les représentations comme « produit[es] par la *pratique* des relations et des *activités* humaines » (nous soulignons) (Lhuilier, 2015 : 260). On pense évidemment ici au récent « tournant pratique » en études des organisations ainsi qu'au courant processuel qui redéfinissent l'organisation comme action, ce que l'on désigne en anglais par le terme d'*organizing* (Simpson, 2022; 2013). On peut aussi se rapporter au courant sociotechnique du *Tavistock Institute*, lequel développe « l'idée qu'il n'y a pas de subordination du social au technique mais codétermination mutuelle » (Lhuilier, 2015 : 261).

Il s'agit donc bien d'une triple rencontre entre le sujet dans l'action, la structure symbolique et le segment de réalité saisi. Et l'action crée la réalité en la modifiant en même temps qu'elle produit aussi les représentations de celle-ci. L'action n'est pas la décharge motrice, elle est action pour modifier le monde, elle est organisée par la pensée et la technique en même temps qu'elle les met à l'épreuve et les transforme.

Lhuillier, 2015 : 262

« Action is meaning and meaning is action », dit l'adage pragmatiste (Lorino, 2018 : 71). Toutefois, dans le champ d'investigation qui est le nôtre ici, la clinique du travail, on peut se rapporter à deux approches : la psychodynamique du travail et la clinique de l'activité. Celles-ci se démarquent des autres par leur prise en compte de l'acte mais diffèrent légèrement en ce qui a trait à leur définition du *réel*.

La psychodynamique, fondée par Christophe Dejours, s'intéresse, le nom le dit, à la « dynamique des processus psychiques mobilisés par la confrontation du sujet à la réalité du travail » (Lhuillier, 2019 : 100). Elle a procédé, en France, à l'instruction de tout un dossier sur la thématique de la « souffrance au travail », accélérée par le tournant gestionnaire et la précarisation des emplois (Dejours, 2020). Elle a également mis au jour différents mécanismes défensifs employés par les sujets. Elle s'intéresse évidemment à l'expérience vécue mais elle insiste aussi sur le rôle que joue la subjectivité dans la construction du « corps érogène » et les possibilités de « corpspropriation » (Dejours, 2017a) qui en découle (concept repris du phénoménologue Michel Henry). Elle a mis en lumière ce qu'est le *travail vivant*, distinct de la tâche prescrite (« travail prescrit »), et ce qu'il peut offrir comme occasion de sublimation. Ceci étant, Dejours conceptualise le *réel* par ce qui résiste :

« le réel est ce qui dans le monde se fait connaître par sa résistance à la maîtrise technique et à la connaissance scientifique » ou encore « la réalité est un état de choses [...] Le réel a une réalité, mais il se caractérise par sa résistance à la description. Le réel est la partie de la réalité qui résiste à la symbolisation ».

Dejours, 1995; cité dans Lhuillier, 2015 : 262

Et de fait, tout le développement de l'intelligence au travail est corrélatif aux échecs successifs : « c'est à force d'endurance à l'échec, d'obstination à revenir à la tâche, que surgit soudain l'intuition d'une solution [...] le corps-à-corps avec le réel (ce qui résiste) est la condition *sine qua non* des découvertes de l'intelligence au travail » (Dejours, 2017b : 188). L'intelligence, soit le « travail vivant », recoupe tout ce qui ne peut être prescrit : « initiative, inventivité, ingéniosité qui sont au principe de la découverte des

trucs, des ficelles, des bricolages, des bidouillages, des astuces » ainsi que toutes les *tricheries* que l'on fait avec « les prescriptions, les ordres, les règlements, les procédures, en sorte d'éviter les incidents, de prévenir les dysfonctionnements, de gérer les imprévus » (Dejours, 2017b : 187).

Selon Dominique Lhuilier, cette « approche de la confrontation au réel » est loin d'épuiser les enjeux de la rencontre entre le sujet et le *réel*, notamment en ce qui a trait à ses ressources qui « ne se limitent pas aux prescriptions » mais inclut aussi l'ensemble des relations de travail et, surtout, les « possibles non réalisés » pour reprendre l'expression d'Yves Clot. Plus que cela, le réel n'est pas que ce qui résiste à la symbolisation, c'est sa possibilité de ressourcement, et à terme, d'efficience (Lhuilier, 2015 : 263).

Reconnaître la centralité du réel dans l'expérience du travail, c'est reconnaître cette place structurale d'une aire d'inconnu, toujours déplacée, jamais résorbée et qui garantit l'existence même du champ de la pensée et de la technique. C'est bien le réel qui, par sa résistance, empêche l'infinie reproduction du même dans la pensée et dans l'acte.

Lhuilier, 2015 : 263

Puis, affirmant une part de constructivisme indéniable en clinique du travail, elle ajoute :

Ce sont les filtres du connu et du vraisemblable qui orientent le rapport au réel à partir de choix donnant lieu à des conventions, des modèles d'actions et de valeurs, des pactes dénégatifs aussi. Et les actes tranchent dans le réel informe, taillent dans les broussailles du possible pour une mise en forme signifiante qui extrait une part du réel.

Lhuilier, 2015 : 263

Pensée et technique/action saisissent et produisent le réel dans un même mouvement et se recréent. Le réel ne s'envisage donc pas que sous l'angle de l'échec mais est une occasion de « remise en question et de progression », de « développement », une occasion de revoir l'« articulation entre le donné et le créé ». Une perspective qu'elle dit retrouver dans la théorisation d'Yves Clot (Lhuilier, 2015 : 264).

Pour sa part, la clinique de l'activité est issue de la psychologie russe (Vygotski, Bakhtine, Leontiev, Luria...) et conçoit fondamentalement le travail comme « rencontre et échange avec les autres » : « il est même ce qui permet de *sortir de soi* » ...pour mieux se retrouver (Lhuilier, 2019 : 101). Elle voit le travail comme une occasion de « s'engager dans des formes de coopération et d'échange, de retrouver une répartition des places et des tâches, de se dégager de son histoire propre pour en assurer des activités qui rattachent

aux autres et qui concernent le monde commun » (Lhuilier, 2010 : 221). Loin de réduire le travail à l'intra- ou l'intersubjectivité des relations interpersonnelles, elle voit dans l'activité collective et son organisation ce qui ouvre potentiellement à la sphère publique, « réarticulant le cadre social du travail à ses fonctions instituanes » (Lhuilier, 2010 : 221). Ce qui n'est pas pour dire qu'elle institue une séparation nette entre le subjectif de l'expérience personnelle et les besoins d'un monde objectif, sociétal, qui existerait de son propre droit. Tout au contraire, c'est en évitant la confusion qu'elle parvient à faire des « migrations fonctionnelles » de l'un en l'autre son fer de lance et qu'elle se montre si soucieuse du « développement du pouvoir d'agir sur le monde et sur soi-même » (Lhuilier, 2019 : 101). Au point où elle fait de ce « pouvoir d'agir », cet acte créatif, le déterminant premier de la santé : « l'enjeu essentiel de l'activité est bien de créer du contexte pour vivre et non de s'adapter au contexte tel que donné » (Lhuilier, 2019 : 101). En ce sens,

...Yves Clot nous introduit à une autre face du réel qui n'est pas assimilée aux conditions externes de l'activité psychologique mais qui est « la modification de ces conditions par le sujet [...] l'action de réalisation – jamais totalement prévisible – qui met le sujet aux prises avec les réalités objectives du monde des choses et des hommes, occasions et obstacles à son développement ».

Lhuilier, 2015 : 265

Au cœur des travaux d'Yves Clot se trouve la distinction entre le *réalisé*, soit l'action, et le *réel de l'activité*, lequel englobe l'ensemble des « possibles inaccomplis » dont le réalisé n'est que l'actualisation momentanée mais qu'il ne peut jamais prétendre résumer à lui seul.

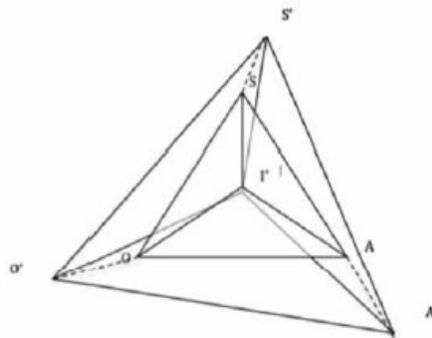
On le voit, le réel de l'activité c'est aussi, selon nous, ce qui ne se fait pas, ce qu'on ne fait plus, mais aussi ce qu'on cherche à faire sans y parvenir – le drame des échecs – ce qu'on aurait voulu ou pu faire, ce qu'on pense pouvoir faire ailleurs. Il faut y ajouter – paradoxe supplémentaire – ce qu'on fait pour ne pas faire ce qui est à faire. Autrement dit, contre toute naturalisation du réel, faire c'est tout autant refaire ou se défaire, comme dire, d'ailleurs, est tout autant redire que se dédire.

Clot, 2011 : 17-18

Plus largement, l'activité désigne parfois ce que l'on pourrait appeler une « triade vivante » : entre le sujet engagé dans une action, entre l'objet de son travail et ses attendus sociaux – l'activité renvoie aussi en quelque sorte à la mission – et entre les activités des autres par rapport à sa tâche ou son action. Ainsi, le travail est toujours adressé à des destinataires et est toujours en vérité co-activité (Kloetzer et Clot, 2019 :

315). Entre le sujet et son objet, l'activité d'autrui, et entre les humains, la sanction de l'efficacité évaluée par les résultats de l'action : ce carrefour au sein de l'activité est « la plus petite pierre de l'analyse psychologique des situations de travail » (Kloetzer et Clot, 2019). Ce à quoi on doit évidemment ajouter les systèmes d'instruments techniques et symboliques (voir ci-bas)<sup>4</sup>.

**Figure 1 Modèle de l'activité (Kloetzer et Clot, 2019)**



*Dynamique du développement de l'activité*

Dans cette représentation, S représente le sujet, A autrui, O l'objet, I les systèmes d'instruments techniques et symboliques, ressource collective de l'activité individuelle, et S', A', O', I' leurs développements dans le cours de l'activité.

Mais, l'activité renvoie aussi plus largement à la raison d'être. En somme, les *préoccupations* vitales de l'activité ne coïncident jamais parfaitement avec les *occupations* actuelles qui sont l'objet de l'action : « Toute l'activité ne se réalise donc pas dans l'action et les deux entretiennent des discordances plus ou moins créatrices ou destructrices » (Clot, 2011 : 19). C'est tout l'intérêt de la clinique de l'activité que de restituer aux individus leur « pouvoir d'agir », faisant de la distinction réel/réalisé le « conflit moteur du développement » (Clot, 2011 : 24), au bénéfice de l'activité. Cela a des implications psychologique, méthodologique et politique évidentes. Nous reviendrons amplement plus loin sur le fonctionnement d'une telle clinique, mais nous insisterons alors sur le rôle des affects et sur les relations entre les individus

<sup>4</sup> Il s'agit d'un modèle de l'activité assez basique mais qui convient aux fins du projet mené ici puisque nous limitons notre exploration aux travaux de Vygotski pour penser une philosophie des affects. D'autres écoles, comme l'école d'Helsinki, ont développé une représentation plus complexe intégrant les développements des deuxième et troisième générations de théorisation de l'activité (voir annexe A).

et les collectifs de travail, c'est pourquoi nous voudrions profiter de l'occasion qui nous est donnée ici pour préciser en quoi le réel se distingue d'un simple obstacle en faisant un détour du côté de l'*efficacité dynamique de l'activité* et de son pouvoir d'agir.

#### 1.2.4.1 Sens et efficence au sein de la performance

Cette sous-section s'inscrit en continuité de la précédente car elle met en lumière la profusion du réel et le rôle vital qu'il joue pour la santé et la créativité humaines. Celui-ci n'est pas qu'un obstacle sur lequel on bute, sa résistance objective est pour nous l'occasion d'un renouvellement. Qu'il nous soit permis de relancer la réflexion à partir de cette citation :

Le pouvoir d'agir est hétérogène. On peut dire qu'il augmente ou diminue en fonction de l'alternance fonctionnelle entre le sens et l'efficence de l'action où se joue le dynamisme de l'activité, son efficacité. Cette efficacité n'est pas seulement l'atteinte des buts poursuivis. C'est tout autant la découverte de buts nouveaux. C'est donc aussi la créativité.

Clot, 2011 : 29

D'abord le sens. C'est la liaison des buts de l'action avec ce qui compte vraiment pour le sujet. À l'inverse, si les buts sont déliés de ce qui lui semble être le plus valable, ou que d'autres buts valables sont écartés, il y a « perte de sens » ou « dévitalisation » de l'activité. En un sens, l'action vit dans l'activité, sans jamais venir à bout de ses réalisations possibles, nous l'avons dit, mais elle y rencontre aussi l'activité d'autrui ou même d'autres activités du sujet qui parfois transforment son action. Il se peut même, tout simplement, que l'action dépasse « les résultats escomptés par le sujet au travers même des buts accomplis, [et] débouche sur une situation inattendue : la découverte d'un nouveau but possible ignoré jusque-là... » (Clot, 2011 : 29-30). Cette modification du sens de l'action, provoquée ou fortuite, perturbe le sujet, fait reculer son « horizon subjectif » et incite chez lui une « *re-mobilisation* » (Clot, 2011 : 30). Cela provoque de nouveaux affects qui bousculent l'organisation psychique du sujet et peuvent *libérer* de la disponibilité psychique. C'est alors l'occasion d'établir des « liaisons nouvelles », d'accroître le « rayonnement » de son action au sein d'un milieu professionnel pour éventuellement transformer son activité (Clot, 2011 : 30). On parle ici de la composante subjective de l'efficacité de l'activité et cela suffirait à témoigner de la profusion du *réel*.

Or, Yves Clot insiste, à juste titre nous semble-t-il, pour souligner l'indispensabilité d'une composante objective. C'est que l'énergie psychique dégagée se dissiperait si elle n'était captée et opérationnalisée, assurant sa pérennité et son renouvellement<sup>5</sup>. Le sujet se met donc à la recherche de nouveaux moyens permettant de réaliser le nouveau sens de son action. Et, plus souvent qu'autrement, si l'action a pu dépasser les résultats escomptés et ouvrir à de nouveaux possibles, c'est préalablement « grâce à des opérations de réalisation et à la mise en œuvre de techniques qui l'ont permis », autrement dit grâce au « franchissement de paliers d'efficacité opératoire » (Clot, 2011 : 31). En tous les cas, l'efficacité est garante du pouvoir d'agir.

Dans la « boîte noire » de l'activité, à travers elle, l'augmentation du pouvoir d'agir du sujet ne se fait donc pas en ligne droite. Elle a une double origine, une double direction et se fait en alternant ces deux penchants que sont le sens et l'efficacité. Le premier, fruit de l'échange, est source d'énergie. La seconde, sortie de la technique ou offerte par elle, est source d'économie.

Clot, 2011 : 33

Le développement du pouvoir d'agir change de base au cours du temps. Entre sens et efficacité, son histoire ne tient pas en place.

Clot, 2011 : 34

Évidemment, on mesure à quel point l'environnement technique doit être conçu pour faciliter ce développement, comment il doit être « capacitant » ou « plastique » pour que le sens et l'efficacité se répondent, autrement « les buts en jachère peuvent empoisonner la vie des travailleurs comme les automatismes peuvent, de l'autre côté, se refermer sur eux » (Clot, 2011 : 33). Et il n'y a pas que la technique, les autres travailleurs aussi peuvent nuire et empêcher ce développement du pouvoir d'agir et de l'activité, c'est le *fatum* de l'activité triadique.

C'est pourquoi entre objectivité et subjectivité aussi, comme entre réalisé et réel, on peut donc écrire qu'il existe une contradiction plutôt qu'une concordance. Mais là aussi, cette contradiction offre une possibilité. Elles ne sont pas orientées dans la même direction. Mais justement, en « s'objectivant », la subjectivité peut se réorganiser. Et, inversement, en se

---

<sup>5</sup> Cette captation et cette opérationnalisation de l'énergie psychique ont évidemment à voir avec la notion d'*habitude* développée par Dewey. Nous en discutons davantage à la section 3.3.1 *Vers une conception transformiste du développement*.

« subjectivant », l'objectivité peut se transformer. Toutes deux en tirent une histoire possible ou impossible.

Clot, 2011 : 34

On le voit, la profusion du *réel* fait qu'on ne peut se contenter de l'aborder sous l'angle de l'échec, mais Dejours ne serait pas forcément en désaccord avec la conceptualisation qui a été reprise ici. Finalement, ce qui compte c'est la possibilité qu'a ou non un sujet d'exercer son pouvoir d'agir, de créer des normes au sein d'un collectif, d'assumer les « libertés qu'il prend avec le métier » et même d'en tirer une certaine reconnaissance.

#### 1.2.5 Troisième distinction : la reconnaissance

Bien sûr, la reconnaissance est un thème majeur de l'étude des organisations et on a tant écrit à son sujet qu'elle aurait pu faire l'objet de plusieurs mémoires. On se contentera ici de l'évoquer seulement pour marquer une troisième distinction au sein des cliniques du travail, encore qu'il serait plus juste de parler d'une différence de degré que d'une réelle distinction.

En psychodynamique du travail, la reconnaissance est essentiellement l'affaire de la hiérarchie et des pairs. Nous disions plus haut que le *travail réel* ou *travail vivant* est indissociable de l'intelligence pratique, qu'il requiert un effort et un engagement de la subjectivité à l'ouvrage. Or, pour que les trouvailles (les bricolages, les bidouillages...) et les *tricheries* inventées et mises en œuvre à l'occasion du travail se maintiennent durablement et s'inscrivent dans l'*organisation*, il faut bien qu'elles soient rendues visibles aux yeux des pairs et de la hiérarchie. Le sujet accepte généralement de les partager, pourvu que lui soit garanti l'« équité des jugements » qui porteront sur les « difficultés pratiques effectivement rencontrées » et sur « la qualité des aménagements, des ajustements [et] des innovations » implantées, en bref, sur la « manière dont, concrètement, le sujet qui travaille négocie son rapport avec le réel du travail » (Dejours, 1995/2014 : 56). Évidemment, cette équité n'est jamais garantie à proprement dit, c'est une affaire de confiance, laquelle relève du « respect de la promesse » (Ricoeur, 1990; cité dans Dejours, 1995/2014 : 56), ce qui fait entrer de plein droit la « dimension éthique » dans l'efficacité organisationnelle<sup>6</sup>. C'est ici

---

<sup>6</sup> C. Dejours écrit « la régulation de l'intelligence pratique » mais, replacée dans le cadre de son ouvrage qui porte plus largement sur la spécificité de la technique, à cheval entre sciences de la nature et sciences humaines, et sur

un bel exemple de ce que les cliniques du travail peuvent apporter aux sciences de la gestion : la confiance est un phénomène collectif nécessaire à la coopération, laquelle se distingue en ce sens de la collaboration (celle-ci renvoie davantage à l'imbrication des tâches) et dont la mesure échappe en bonne partie aux pratiques d'évaluations individualisées.

On distingue deux types de jugements : le jugement d'utilité et le jugement de beauté. Le premier signe la spécificité du monde du travail, il est « d'abord qualitatif » et peut autant porter sur des aspects technique, économique ou social. Généralement proféré par « le chef, le cadre, l'organisateur », il peut aussi provenir de l'aval de la hiérarchie ou encore des clients, pour peu que ces derniers soient en contact avec les sujets (Dejours, 1995/2014 : 57). Le jugement de beauté, émis par les pairs bien au fait du travail, se divise en deux volets dont le premier « concerne la conformité, du travail, de la production, de la fabrication ou du service avec les *règles de l'art* » (Dejours, 1995/2014 : 57). Nous soulignons car c'est ce passage qui nous fait penser que la distinction revendiquée par Yves Clot n'est peut-être pas aussi significative que l'on pourrait le croire : la différence n'est pas tant conceptuelle que méthodologique, car il est vrai que la clinique de l'activité fait de la « performance dialogique » autour de ces règles l'objet et le moyen de sa méthode. Quoi qu'il en soit, ce jugement est ce qui confirme l'appartenance du sujet au collectif ou à la communauté d'appartenance, c'est ce qui fait de lui « un individu comme les autres » (Dejours, 1995/2014 : 57). Le deuxième volet du jugement de beauté ne peut qu'être en « surcroît » du premier, c'est donc celui qui est le plus prisé, celui qui a le plus de valeur. En plus des « qualités communes » reconnues précédemment, il souligne « ce qui fait la distinction, la spécificité, l'originalité » et confirme au sujet « la reconnaissance de son identité singulière », en quoi il n'est « précisément identique à nul autre » (Dejours, 1995/2014 : 58). L'importance de ces jugements pour les sujets au travail, en ce qu'ils constituent une « rétribution morale-symbolique », marque l'inclusion de la dimension psychoaffective dans le rouage de l'efficacité organisationnelle (Dejours, 1995/2014 : 57-58).

En clinique de l'activité, les termes sont similaires mais l'usage qui en est fait recouvre une dimension supplémentaire. Le « genre professionnel » est ce qui désigne les « repères partagés et [les] obligations implicites » relatifs aux « activités techniques, corporelles et langagières que partagent ceux qui travaillent ensemble », tandis que le « style est la manière dont le sujet *reprend et transforme le genre* » (Lhuilier, 2019 : 102). Nous soulignons cette fois car s'il y a une distinction à faire entre la psychodynamique et la

---

ce que cela implique de la sécurité et de la qualité des conduites humaines au travail, il nous semble que le terme d'efficacité organisationnelle est plus évocateur.

clinique de l'activité, c'est ici : la singularité du sujet n'est pas qu'une coquetterie, en « surcroît » du genre, c'est la manière dont il s'inscrit en continuité dans une histoire inachevée. Pour Yves Clot, ce qui importe pour les sujets est moins la reconnaissance d'autrui que de « *se reconnaître dans ce qu'ils font*, c'est-à-dire dans quelque chose » : il faut entendre par là « l'inscription dans une histoire qui n'est pas seulement celle des sujets concernés mais celle d'un "métier" qui n'appartient à personne mais dont chacun est pourtant comptable » (Clot, 2015a : 228). Dit autrement, il n'y a pas que des destinataires, pairs ou chefs : « La mobilisation subjective au travail est adressée à un *sur-destinataire* », qui joue en quelque sorte le rôle d'un « destinataire de secours » (Bakhtine, 1984; cité dans Clot, 2015a : 229), sans quoi le poids des pairs deviendrait écrasant. C'est l'« instance transpersonnelle du métier ». Expliquons-nous.

Pour la clinique de l'activité, le métier est « *tout à la fois personnel, interpersonnel, impersonnel et transpersonnel*. Il est donc structurellement conflit » (Clot, 2011 : 36), et c'est cette dynamique conflictuelle qui est gage de la « vitalité professionnelle » et de la possibilité de son (re)développement. Impersonnel : consigné dans des tâches prescrites, il peut aussi instituer par sa contrainte de nouvelles tâches fonctionnelles et appeler le développement du métier ou d'un nouveau métier. Intrapersonnel et interpersonnel : il vit dans la motricité des dialogues entre professionnels, il s'agit du travail collectif d'organisation pour accomplir la tâche et la repenser ensemble dans l'activité conjointe. Transpersonnel : c'est l'histoire et la mémoire professionnelles, offertes à tous en tant que moyen d'agir dans le présent et de voir venir le futur, à condition d'être entretenues entre connaisseurs. Il traverse les générations et même chaque professionnel, auquel il incombe de « *faire son métier* » (Clot, 2011 : 36-37).

Il ne s'agit pas seulement de faire ce qui est à faire, d'accomplir la tâche mais, au travers de cette réalisation, d'éprouver les limites du métier lui-même. Et ce, en développant le répertoire d'actions possibles, le clavier des gestes envisageables ou déplacés, des mots qu'on peut dire ou qu'il faut écarter dans le patrimoine des sous-entendus d'une histoire collective.

Clot, 2015a : 230

Comme le dit si bien Yves Clot, « tout est lié mais peut aussi se délier » :

Un métier, privé des ressources vitales du travail collectif interpersonnel, sans répondant *transpersonnel*, peut *dégénérer* en face à face ravageur entre un exercice *personnel* solitaire et des injonctions *impersonnelles* factices.

Clot, 2011 : 37

L'essentiel est de garder vivant le métier, de faciliter des « migrations fonctionnelles » entre ses quatre dimensions, de « faire de l'une le développement de l'autre » (Clot, 2011 : 38). Cela nous rappelle certainement la « discordance créatrice » du développement nomade entre subjectivité et objectivité dont il était question à la section précédente. À l'activité du sujet, il n'y a qu'à remplacer par l'histoire d'une activité collective :

Cette histoire retient, comme un rébus, l'intégrale des équivoques du travail collectif, la mémoire des échecs, des questions sans réponses, des prouesses réalisées mais aussi celle des « petites » où insistent le non-réalisé et le réalisable en gésine. Cette mémoire peut trouver un avenir dans l'action qui se développe au travail.

Clot, 2015a : 230

Enfin, on l'a compris, rien ne garantit que ce passage d'une dimension à l'autre du métier n'emprunte le chemin d'un cercle vertueux où se régénère la vitalité du collectif de métier, il pourrait tout autant s'agir d'un cercle vicieux. Qui plus est, s'il n'y a pas de sots métiers, que doit-on faire de cette épidémie de « *bullshit jobs* » et ses symptômes de *bore-out* (Graeber, 2018)? Doit-on y diagnostiquer une carence de courage managérial, voire une « paresse managériale » (Dupuy, 2011), chez des dirigeants qui achètent la paix plutôt que d'assumer leur rôle dans l'institution et la désinstitution de nouveaux métiers, notamment à travers la dimension impersonnelle du métier? Ou s'agit-il au contraire, à l'heure de la démission silencieuse (*quiet quitting*), de travailleurs qui se cachent derrière les non-sens de leur emploi, qui font la grève du zèle, disait-on jusqu'à tout récemment, car cela leur est moins coûteux psychologiquement que de reconnaître leur finitude et de s'engager, par la « coopération conflictuelle », dans la construction d'une « instance transpersonnelle de métier » qui les dépasse? Sommes-nous devenus trop fragiles pour soutenir l'exercice de franches discussions interpersonnelles? Ou bien est-ce finalement l'équilibre des forces politico-économiques qui nous poussent à renoncer à défendre d'autres valeurs au travail, d'autres valeurs *du* travail?

En conclusion, il vaut mieux se garder de toute « naïveté systémique » (Clot, 2011 : 38), se garder de la tentation de faire système, voire de verser dans l'idéologique. Plutôt que de miser sur des « accords normatifs » (Lhuillier, 2019 : 101), il serait plus sage de faire confiance à la « dispute professionnelle ». Même si la présentation quadri-partite du métier et les synergies qu'elle laisse entrevoir n'est pas à l'abri

des modélisations et des instrumentalisation abusives, il reste qu'il y en va, à notre sens, d'une méthode d'intervention qui a tout d'un processus ouvert, faillible et expérimental tel qu'on le dit plus généralement du pragmatisme. En effet, la « clinique de l'activité, loin d'être un dispositif où l'on vient confesser les limites de sa subjectivité, est un cadre où l'on peut entretenir sa passion de s'emparer de l'objectivité du monde professionnel » (Clot, 2015a : 235). C'est en quelque sorte un parti pris de la clinique de l'activité qui constitue à la fois sa limite avouée ainsi que son extraordinaire potentiel d'action – potentiel qui ne peut qu'intéresser au plus haut point le chercheur comme le praticien dans le champ du management. Cette auto-limitation, nous le verrons dans les prochains chapitres, est réexprimée sous l'angle de l'éthique lorsqu'Yves Clot affirme que l'existence des valeurs ne peut être pensée qu'en rapport avec la valeur de l'existence. Pour autant, il ne s'agira pas de dire que « la question des valeurs » est close, qu'on en a fait le tour et qu'on l'a résolue pour de bon, mais seulement que la clinique de l'activité donne une réponse intéressante et pragmatique en consentant à cheviller la première à la deuxième. Reconnaître les limites de sa proposition, c'est sans aucun doute ouvrir le flanc à la critique, mais c'est le seul moyen d'éviter tout dogmatisme.

## CHAPITRE 2

### L'éthique n'est pas la morale

L'utilité d'une psychologie morale en clinique du travail est une question ouverte au débat actuellement. Différents auteurs comme Christophe Dejours, Yves Clot ou Pascale Molinier, et bien d'autres encore, en nourrissent les controverses, mais nous n'en offrirons pas ici de compte-rendu exhaustif, encore moins systématique. Bien que cela touche le cœur de notre sujet, les interrogations sont encore trop nombreuses, les définitions de termes pas encore tout à fait stabilisées et les niveaux d'analyse trop différents pour qu'il nous soit possible d'en traiter ici, considérant l'espace limité qu'est celui d'un mémoire. D'autant plus que ces questionnements qui traversent la clinique du travail prennent source dans le champ plus large de l'éthique, lui-même en ébullition – a-t-il jamais cessé de l'être : le peut-il? Nous ne pouvons qu'espérer contribuer modestement à éclairer cette problématique des valeurs en organisation en relayant une perspective qui nous semble prometteuse pour l'exercice du management. Nous nous contenterons donc de suivre la réflexion d'Yves Clot, principalement, afin d'établir la pertinence de recourir en clinique de l'activité à une philosophie des affects, en l'occurrence celle de Spinoza, pour bâtir une approche de l'éthique originale s'inscrivant d'emblée dans le cadre de l'« éthique appliquée » mentionnée en introduction.

On sait qu'en organisation, le rapport aux affects est « ambivalent » : principe d'altérité et de subversion au cœur du sujet pour les uns, fondement de la sociabilité pour les autres, ils sont jugés « ...utiles quand ils sont au service du but commun, mais déconsidérés quand ils débordent ou emportent le sujet comme le groupe en dehors des routines que la raison politique ou gestionnaire cherche à imposer » (Faure, 2019 : 470-471). Capables du meilleur comme du pire, leur intérêt vient peut-être justement de ce qu'ils conservent un « devenir possible » (Clot, 2020 : 45).

Entre affects et normativité, l'écart n'est-il pas trop grand? Cela dépend bien entendu de la conception de l'humain (au travail) que nous retenons, et de celle de l'éthique également, mais les deux sont liées. Si les affects ne peuvent être la source de la normativité, ils peuvent être sa *ressource*. Penser le passage de l'un à l'autre, de l'un en l'autre, voilà qui devrait nous maintenir dans un « essor » (Jullien, 2016) fructueux et nous retenir de refermer ces catégories sur elles-mêmes. Ainsi, nous éviterons autant que faire se peut de faire du désir l'ennemi du devoir et nous ne nous sentirons pas obligés dès qu'il est question des affects

de renvoyer chacun à son ressenti en son for intérieur. Autrement dit, l'éthique que nous avons en tête s'envisage par-delà les dualismes, celui du corps et de l'esprit, celui aussi de l'individu et du collectif.

Nous proposons donc d'ouvrir ce court chapitre en revisitant la conception de l'« homme normatif » qu'Yves Clot, entre autres, tire des travaux de Georges Canguilhem. D'abord, parce que celle-ci est antérieure à son élaboration des affects, qu'elle traverse toute son œuvre et qu'en toute logique c'est elle qui en quelque sorte prépare le terrain aux affects. En effet, Georges Canguilhem met de l'avant une conception de la normativité ancrée dans le « vivant » qui nous permet d'envisager une éthique par-delà les dualismes de la nature et de la culture ou du corps et de l'esprit. Elle est aussi ce par quoi le sens et la santé trouvent à se lier, faisant de son explicitation une étape préliminaire incontournable. Dans un deuxième temps, nous entrerons plus directement dans la distinction, récemment exprimée, qu'opère Yves Clot entre l'éthique et la morale et l'ouverture que cela offre aux affects. Cette section se voudra plus interprétative et sera l'occasion pour nous de tisser des liens avec d'autres écoles de pensée, notamment au sujet de l'importance des contradictions en théorie de l'activité.

Gardons à l'esprit que ce chapitre se veut transitoire et qu'il prépare une exploration théorique plus importante au chapitre suivant, exploration que nous souhaiterons alors circonscrire à la question des affects. Cette limitation est nécessaire car la philosophie des affects spinoziste émane du champ de la philosophie politique, vaste champ s'il en est un, et que son introduction en clinique du travail est assez récente, quoique suffisamment dense et éminemment pertinente en elle-même à notre problématique. En sens inverse, la clinique de l'activité demeure notre port d'attache, ce que nous avons tenté d'ancrer au chapitre premier, et cela nous évitera d'avoir à inclure nombre de définitions qui n'appartiennent pas à notre champ d'études. Déjà que la clinique du travail en soi ne recoupe qu'une part – mais quelle part! – des préoccupations en management et qu'il nous faudra en préciser lesquelles tout au long de ce mémoire. Nous espérons que le lecteur averti y verra un geste justifié et qu'il nous pardonnera nos insuffisances, en un sens comme en l'autre de l'intersection à laquelle nous nous trouvons.<sup>7</sup> Mais pour tout de suite, voyons déjà comment peut s'envisager la culture d'un « devenir actif » entre normativité et affectivité.

---

<sup>7</sup> Dominique Lhuillier dit que toute tentative transdisciplinaire suppose une dose d'indisciplinarité. Oser sortir du cadre, s'il nous est permis de reprendre cette expression uqamienne, requiert le soutien de toute une communauté, nous risquons-nous à ajouter.

## 2.1 L'homme normatif

Le contraire de la souffrance, point de départ de notre réflexion, c'est évidemment la santé – et non le bonheur. Tout dépend alors de la définition que nous retenons. Pierre Roche, sociologue clinicien, est l'un de ceux qui dénonce que, selon l'OMS, il suffirait de dire que la santé est un « état de complet bien-être physique, mental et social et qu'elle ne consiste pas seulement en une absence de maladie ou d'infirmité » pour nous féliciter d'avoir échappé à une définition strictement médicale ou non-pathologique (2014 : 1). En effet, on ne voit pas comment cela pourrait se qualifier à titre de définition positive de la santé. On n'ose imaginer ce qu'il penserait de cette autre définition, rapportée cette fois-ci par Yves Clot, de l'OMS encore une fois : « 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 » (Clot, 2020 : 79). Comme « éloge de la normopathie », on ne fait pas mieux (Clot, 2020 : 79).

Or, si cette définition renvoie certes au « normé » ou au « normalisé », elle n'a rien de « normal » au sens où l'entendait Georges Canguilhem : « L'homme se sent en bonne santé – qui est la santé – que lorsqu'il se sent plus que normal – c'est-à-dire adapté au milieu et à ses exigences – mais normatif, capable de suivre de nouvelles normes de vie » (1984, p.133; cité dans Clot, 2020 : 80). Ce à quoi l'on pourrait ajouter, pour être encore plus explicite : « 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 » (Canguilhem, 2002, p.68; cité dans Clot, 2020 : 80). Cette définition de l'« homme normatif » est au fondement de la clinique de l'activité : non plus vivre dans un contexte mais créer du contexte pour vivre (Clot, 2011 : 35; 2015a : 228; 2018 : 3; 2020 : 80; 2021 : 248).

L'intérêt de recourir aux travaux de G. Canguilhem est qu'il tire son analyse de la normativité du « vivant », en quoi il fait « brèche » en sciences sociales. Pierre Roche précise les avantages d'une telle conception, nous retenons ici les principaux : c'est d'abord de situer « la santé comme une expression du vivant et non comme un état », d'y voir un « processus » qui ne sépare pas la « santé du corps » et la « santé de l'esprit » tel qu'institué par le « dualisme cartésien », d'y introduire la notion de « corps subjectif », ménageant du coup un espace central aux « affects » et enfin, surtout, de « penser la santé non pas *in abstracto* mais dans un lien consubstantiel à l'activité » (et au travail), au sein d'un environnement qui s'impose au sujet

mais que malgré tout, ou peut-être même grâce à quoi<sup>8</sup>, il peut transformer (2014 : 2-3). *In fine*, « la santé exprime la normativité du vivant » par sa « capacité à produire des normes et à en jouer quel que soit le milieu [...] à les faire varier en fonction de celui-ci » et à « transformer, voire à instituer ce milieu autant qu'à le subir » (Roche, 2014 : 3). « L'homme est vraiment sain que lorsqu'il est capable de plusieurs normes, lorsqu'il est plus que normal » (Canguilhem, 1975; cité dans Roche, 2014 : 3). Autrement dit, l'humain est multi-normatif.

La normativité du vivant n'est donc en aucun cas fondée sur une intériorité ou une extraterritorialité à l'égard de la nature mais tient toute entière dans son expressivité<sup>9</sup>. L'humain est foncièrement déterminé. D'abord par ses possibilités physiologiques, par son inscription corporelle dans un monde matériel bien réel, puis par le fait qu'il naît dans un contexte social déjà normé, sans qu'il y ait lieu d'opposer ici matérialité et socialité<sup>10</sup> : « Dans une conception sociologique, agir, c'est en effet faire avec une histoire déposée dans des langages, des lieux, des organisations, des règles sociales et, surtout, dans le corps et les techniques » (Dujarier, 2015 : 30). Aux déterminations biologiques s'ajoutent donc les déterminations d'ordre historique (l'histoire du sujet, de l'organisation, du lieu, du métier...), socio-institutionnel (le rapport capital/travail, le salariat...) et situationnel, et c'est précisément par cette multi-détermination et les contradictions qu'elles engendrent que se profile une relative indétermination de l'action, une marge de liberté (Dujarier, 2017 : 200). Si les déterminations sont implacables, elles « n'opèrent pas de façon mécanique et linéaire » (Gaulejac, 1993 :14; cité dans Dujarier, 2017 : 200).

Comprendre et caractériser la situation, ce qu'il faut y faire, à quel acteur social l'adresser prioritairement et comment s'y prendre, suppose un processus d'élaboration, une « activité ».

Les sciences cliniques du travail portent l'attention sur ce processus précis. Elles montrent que la réponse à une multidétermination, loin d'être une simple exécution d'un script préécrit, l'expression d'une intention, une pure réaction, le produit d'un calcul rationnel ou

---

<sup>8</sup> « Ne faut-il pas comprendre que ce à quoi un individu est assujéti est précisément ce par quoi il peut trouver son avenir-sujet? » (Roche, 2019: 628).

<sup>9</sup> Nous pensons que cela rejoint les travaux de Pierre Steiner (2019) qui, partant du naturalisme social et de l'externalisme pragmatistes, défend l'idée d'un pragmatisme normatif (pp.105-113) et d'une expressivité de l'esprit (pp.158-175) inspirés notamment des travaux de Sellars et Wittgenstein.

<sup>10</sup> Il y aurait lieu ici de développer sur la notion de *sociomatérialité* mais nous n'avons pas l'espace requis.

bien l'expression de valeurs, est plutôt un processus d'élaboration d'une orientation à l'action.

Dujarier, 2017 : 200

L'activité est ce « processus invisible » d'élaboration de l'action qui sera finalement réalisée et rendue visible (Dujarier, 2017 : 200-201). On retrouve ici la distinction d'Yves Clot entre le *réel de l'activité* et l'*activité réalisée*. Ce qu'il nous faut encore souligner, c'est comment cette activité « tente de faire tenir ensemble de multiples dimensions, sur les plans pratique, social et subjectif » (Dujarier, 2017 : 200-201). C'est dans l'« acte », qui appelle l'« agir créatif », que l'humain s'exprime. Surtout, c'est *dans l'action et par l'action* que l'humain se livre à une « *renormalisation* des normes antécédentes » (Schwartz, 1988; cité dans Dujarier, 2017 : 200; en italique dans le texte) et qu'il peut trouver sens à son existence : agir, dans son « triple sens », c'est donc en même temps « orienter l'action, sentir et signifier » (Dujarier, 2015 : 31)<sup>11</sup>.

Évidemment, cette définition de la santé comme activité créatrice de sens nous intéresse au plus haut point car le travail est le lieu de prédilection d'une telle activité, en même temps que le lieu où les déterminations se font les plus aiguës : « Travailler, c'est déployer une activité au cours de laquelle il est question de créer, à partir de multidéterminations sociales, une réponse qui, en retour, transforme son auteur » (Dujarier, 2017 : 201). C'est déjà laisser entendre également qu'il n'y a pas de création *ex nihilo* et que toute invention est en quelque sorte une réinvention qui s'inscrit dans une tradition. Nous reviendrons sur ce point plus loin dans le mémoire lorsqu'il sera question du travail de culture et de la notion de métier transpersonnel, clé de voûte de l'architecture conceptuelle développée par Yves Clot. Insistons ici pour souligner à quel point cette activité créatrice, à la fois sentie et signifiante, est « inhérente au fait de vivre », elle est « la partie vivante du sujet », ce qui lui donne « le sentiment "que la vie vaut la peine d'être vécue" » (Winnicott, 1975, p.127; cité dans Dujarier, 2017 : 202). En conséquence de quoi, c'est l'empêchement de cette activité normative qui est pathogène et qui détruit la santé : « Les activités arrêtées, stoppées, amputées, en souffrance riment avec la maladie, la dépression, l'impuissance, l'enfermement, la punition, et disparaissent finalement avec la mort » (Dujarier, 2015 : 31). Quoique la maladie, dans la conceptualisation de G. Canguilhem, requiert encore quelques nuances.

---

<sup>11</sup> Ou selon cette autre formulation: « Orientation, signification et sensation : ces trois acceptions du mot *sens* caractérisent l'activité comme processus » (Dujarier, 2017: 201).

Car, ce n'est pas tout, il y a un élément proprement renversant dans la théorie de G. Canguilhem. La maladie, le pathologique, y est perçue comme étant tout à fait normale puisque l'homme y demeure créatif. La maladie « est encore une forme de vie », réglée par de nouvelles normes (Roche, 2014 : 3). « La psychanalyse l'atteste aussi. Avec le symptôme, le malade reste l'instigateur de nouvelles normes de vie qui l'affranchissent des conflits et des dépendances de la situation concrète à laquelle il cherche à échapper » (Clot, 2020 : 80). Certains pourraient y voir un appel à la dissolution de toute normalité, mais ce serait faire fausse route car cette « allure de vie [est] réglée par des normes vitalement inférieures ou dépréciées » (Roche, 2014 : 3). « C'est pourquoi, pour Canguilhem, le pathologique est bien "normal" mais reste pathologique : "la mort est dans la vie, la maladie en est le signe" (2002, p.47) » (Clot, 2020 : 81). C'est que, la maladie est toujours « effort de vie mais dans un "milieu rétréci" » (Roche, 2014 : 3). Sa capacité normative – sa vitalité – s'est contrainte en une seule norme et elle s'y est fixée au point de ne plus pouvoir en décoller, elle « ne tolère aucun écart des conditions dans lesquelles elle vaut », elle a perdu sa capacité d'instituer d'autres normes dans d'autres conditions : c'est une vie diminuée (Roche, 2014 : 3; Clot, 2020 : 81). En définitive, l'anormal ne l'est peut-être que parce qu'il obéit trop à des normes.

Yves Clot, convoquant à propos la psychanalyste Nathalie Zaltzman, laquelle lui inspire par ailleurs sa critique freudienne dont on dira quelques mots plus loin : « Les maladies psychiques suspendent et immobilisent le jeu de la normativité. "Elles constituent une déviation qui tombe en impasse et se boucle dans une répétition infinie" » (cité dans Clot, 2020 : 82). Mais on aurait tort, croyons-nous, d'interpréter ces notions comme un trouble simplement « psychique » ou « subjectif », cela ne correspondrait pas à l'épistémologie de la clinique de l'activité. La maladie reste la plupart du temps une création-adaptation malade à une situation malsaine qui ne fournit plus les ressources permettant la régénérescence des conflits à la fois sociaux et intrapsychiques : l'« oxygène dialogique » d'un conflit assumé et qu'on soumet à la délibération, dira Clot, à propos du monde du travail (Clot, 2020 : 48). C'est bien parce que l'individu n'a plus les moyens d'agir sur sa situation que sa créativité-normativité se retourne contre lui et s'exprime là où elle le peut encore, dans la psyché ou le corps. Cela nous rappelle la formule de Deleuze : « Si les oppressions sont si terribles c'est parce qu'elles empêchent des mouvements et non parce qu'elles offensent l'éternel » (1990, p.22; cité dans Clot, 2011 : 28).

En bref, on aura compris que ce qui compte pour l'humain en santé – l'« homme normatif » – c'est de pouvoir changer de norme (la « renormalisation »), ce qui n'est pas vivre sans norme, hors-norme. À la limite, on peut vivre contre la norme, c'est même assez courant, plus facile aussi peut-être que de vivre

une vie authentiquement originale, normative. Une telle vie se distingue d'une vie a-normale, dévitalisée, par la nécessité qu'elle endosse de voir sa norme reconnue par autrui. Une telle reconnaissance, loin de toute « moraline » (Nietzsche, 1971/2020), fait fi des belles paroles et ne connaît que le langage des responsabilités. Encore que pour la clinique de l'activité il importe de pouvoir d'abord se reconnaître dans ce que l'on fait – dans un métier – mais ne sommes-nous pas d'autant plus enclins à reconnaître à un individu tous les talents que déjà il en dégage toute l'assurance?

Néanmoins, il faut savoir changer de norme car le contexte se transforme sous notre action mais aussi parce que l'existence est multidimensionnelle et les différentes situations peuvent provoquer des évaluations<sup>12</sup> différentes de ces dites dimensions. L'orientation de l'action en cours peut influencer sur nos sensations; et nos sensations assurer la conduite de notre action. On retrouvera plus loin cette double face de l'agir, entre action et sensation, dans la philosophie déterministe et naturaliste de Spinoza, dans la relation qui tient ensemble le pouvoir d'*affecter* et d'*être affecté*. Pour le dire brièvement, il s'agira de la clé de son « éthique de la puissance », une voie qu'il disait non-intellectualiste.

Aussi, la triple définition du sens comme orientation, sensation et signification est si riche qu'on peut y discerner une deuxième contradiction. Il arrive, assez fréquemment en fait, que la norme ait une signification qui ne fasse plus sens. Il y a ici un paradoxe dans la conceptualisation de la normativité que l'on vient de présenter : en même temps qu'elle ancre la normativité dans l'expressivité du vivant, elle admet la possibilité d'une décoïncidence entre son expression et son vécu, entre sa signification et son ressenti. Décoïncidence-désadhérence d'avec soi-même qui peut être bénéfique lorsqu'elle conduit le sujet à l'*ex-istence*. « Vivre en existant » : faire de la re-signification le moyen de vivre autre chose. En même temps, se conserver des possibilités de réadhérence, rétablir l'« économie du vital », exister pour vivre : « ni s'engluer dans l'adhérence ni non plus se braquer dans une ascèse intenable qui, nous privant quant au dehors, intérieurement appauvrit » (Jullien, 2016 : 38). Se maintenir dans une « adhérence légère », « sur la brèche », voilà qui demande de la stratégie selon Jullien, l'on pourrait aussi dire de la pratique ou de la méthode, voire de la force (éthique) ou, enfin, peut-être bien quelque chose comme une « persévérance en son être ».

---

<sup>12</sup> Nous empruntons à dessein ce terme de Dewey dont nous donnerons quelques explications à la sous-section suivante.

## 2.2 L'homme affectif

La conceptualisation de la normativité comme étant ancrée dans le vivant que nous avons présentée jusqu'ici nous mène inévitablement vers une conception de l'éthique qui s'éloigne de la morale. Pour le dire succinctement, la différence principale entre les deux tient au fait que la morale est toujours en quelque sorte déjà là, qu'elle s'impose uniformément de par sa présence « étale », tandis que l'éthique s'active et se maintient dans un « essor », qu'elle cherche à rassembler les individus par des liaisons particulières. La morale est l'aboutissement réifié de l'éthique, son « point de bascule » qui transforme ses vertus en vices (Jullien, 2016)<sup>13</sup>. La signification y est alors en retard sur le sens, pourrait-on dire. Dans ce qui suit, on explorera cette distinction sous deux angles propres à la théorie de l'activité, soit le rôle des contradictions et la distinction entre les niveaux discursif et volitif-affectif de l'action. On terminera en soulignant l'importance que prend le politique dans ce cadre.

On pourrait débiter à partir de cette question : « Peut-on séparer le déontique de l'éthique; autrement dit l'activité est-elle bonne en elle-même? ». Non, admet Yves Clot, mais soumettre l'activité accomplie au seul jugement moral lui paraît « fragile ». Certains tenants d'une psychologie morale en clinique du travail, comme C. Dejours ou D. Rolo, affirment l'irréductibilité de la dimension morale, soutenant que les normes morales découlent de « problèmes éthiques » authentiquement rencontrés par les sujets dans le cadre de leur travail et qu'il est donc légitime d'œuvrer à la production d'« accords normatifs » sur « le registre du "devoir être" » (Clot, 2020 :34; Lhuillier, 2019 : 101). Admettons que nous passions pour les besoins de la discussion sur les problèmes définitionnels<sup>14</sup> que cela ne manque pas de provoquer et que nous

---

<sup>13</sup> « L'essor est l'amont fécond, l'étale en est l'aval et l'aplatissement ramenant à la conformité. Ce clivage ne serait-il donc pas le premier à opérer, antérieur à toute distinction de champ ou de plan, d'ordre et d'objet? N'est-il pas celui à partir duquel s'érigent les valeurs, qui commande à la fois à l'éthique et à l'esthétique? N'est-il pas, pour le dire plus polémiqument, le seul point de départ possible de la morale? La seule alternative en somme : est-ce que j'accède à de l'essor ou bien est-ce que je verse dans l'étale et m'y laisse enliser? Accéder à l'essor, s'y maintenir, est d'avant l'opposition du bien et du mal, du beau et du laid, jugements et catégories qui sont déjà, savons-nous bien, de l'ordre de la détermination et de l'étalement, de l'ordre de la "retombée". Car accéder à l'essor, épouser l'émergence, maintient dans la transcendance effective, dans le débordement de la détermination-limitation, autrement dit dans un rapport actif à l'infini. Du point de vue même de la morale, qu'est-ce qu'y désigne le "mal", si l'on veut encore en garder la notion, si ce n'est un comportement qui n'est plus en essor, mais s'est enlisé au point de ne plus pouvoir rencontrer l'Autre : qui s'est installé, donc déjà rétracté, dans ce qu'il croit d'adéquation de son intérêt, s'est condamné au sur place, en s'enfonçant dans son *ethos*, et même s'est mué en fixation (le vice) dans laquelle l'élan s'est figé? Le "mal" est perte de transcendance, dit-on souvent, mais peut-être encore plus réduction à cette inertie » (Jullien, 2016 : 65).

<sup>14</sup> De quel sujet est-il question: de l'employé, de l'ami, du parent? Où doit-on tracer la ligne de démarcation entre ses rôles sociaux? Et jusqu'où étendre ces « ordres normatifs » : concernent-ils aussi les clients, les fournisseurs, les parties prenantes non présentes?

reconnaissons l'irréductibilité des « conflits de valeurs », le danger tient à la tentation de faire des relations morales une catégorie autonome qui se suffirait à elle-même, alors qu'elle est plutôt imbriquée aux autres dimensions, qu'elle est aussi, nécessairement, située. De là, il n'y a plus qu'un pas à franchir pour renouer avec les morales fondationnalistes (fondées sur un idéal du « Bien », l'« Être » ou le « Sujet »). La morale voudrait juger du bien-fondé d'une activité accomplie mais elle oublie que le *réel de l'activité* ne se limite pas à l'*activité réalisée* :

L'activité accomplie sort de là après une lutte, des conflits, au point de collision entre plusieurs activités rivales possibles ou impossibles qui se sont affrontées et continuent de s'affronter en chaque professionnel et entre eux. Les possibilités écartées, inhibées, même abandonnées ne cessent pas d'agir. On peut se défendre de ces conflits refoulés mais non les supprimer. Cette pluralité simultanée de l'activité lui donne un volume que sa surface, offerte au jugement, trahit toujours.

Clot, 2020 : 36

C'est en ce sens que l'activité pourrait faire office de « corde de rappel » : elle invite les chercheurs-intervenants-cliniciens à descendre à la source des conflits, à les rencontrer dans leur émergence. Malheureusement, ce n'est pas ce qui se passe en règle générale dans les organisations alors que notre époque est marquée par « le déni du travail », un déni porté par le primat de la raison instrumentale – la raison gestionnaire – et consolidé par des mécanismes de défense qui, bien souvent institutionnalisés dans des organisations syndicales, quand ce n'est la critique experte, légitiment malgré tout le maintien du *statu quo* :

Les idéologies défensives participent à la consolidation des rapports de domination, et structurent un espace où il devient impossible de parler du travail, sauf à emprunter le langage de la domination...

et,

...par la force du déni et par le truchement de stratégies d'occultation, les idéologies défensives rendent invisible l'objet de dispute fondamental que constitue le travail. L'opposition devient frontale, non médiatisée, antagonique.

Demaegdt et al., 2019 : 79-80; cité dans Clot, 2020 : 32-33

En un sens, la morale viendrait toujours d'une manière ou d'une autre ajouter à cet échafaudage rhétorique-théorique : en posant l'idée d'un plus grand Bien, en tablant sur une nature altruiste, en

établissant une morale de la bienveillance en amont de tout collectif ou même en posant un idéal comme but à atteindre, ne serait-ce que l'idéal habermassien de la communication :

Or, en psychodynamique du travail, écrit-elle [P. Molinier], on a pensé la discussion interne au collectif en termes de délibération, c'est-à-dire sur le modèle de la démocratie habermassienne (ou libérale) où il s'agit de parvenir à un consensus [...]. Mais cette représentation délibérative est loin d'épuiser la vie du collectif et même risque d'en masquer les aspects les plus importants.

Clot, 2020 : 40-41

La morale se juxtapose infructueusement sur la réalité également dès lors qu'elle appose des étiquettes ou des catégories. Introduire la psychologie morale en clinique du travail, nous dit Yves Clot, c'est déjà partager entre les dominants et les soumis, c'est déjà consigner à sa place, après quoi il ne reste plus qu'à rediscuter des mécanismes de domination et de défense tandis qu'une fois de plus le réel du travail est occulté et que l'on s'étonne des mystères de la « servitude volontaire » (Dejours, 2020). On pourrait au moins dire « qu'ils se soumettent et c'est déjà tout autre chose, car alors on découvre que leur passivité même est un effort coûteux dans lequel ils engagent beaucoup de leurs forces » (Clot, 2020 : 47). Création morbide, aurait dit Canguilhem, mais création d'une norme de vie tout de même. Et c'est bien là qu'une clinique de l'activité peut y découvrir le « siège d'un potentiel d'énergie » (Clot, 2016 : 100) d'où relancer l'activité et son processus de subjectivation. Au moins, commence-t-on de nous écarter d'un constat (« ils sont soumis ») pour nous rapprocher d'une compréhension processuelle (« ils se soumettent »).

Car, voilà, la critique moralisatrice a beau dénoncer les excès du rationalisme et de la pensée gestionnaire en organisation, elle se positionne elle-même en plan par rapport à un réel qu'elle voudrait contrôler. C'est le cas par exemple lorsqu'elle édicte en organisation un « énoncé de valeurs » auquel elle souhaiterait voir les employés adhérer. Or, une telle rhétorique des valeurs est totalement inefficace et relève du « volontarisme » sinon d'une « théorie de l'action simpliste » : « Faute de pouvoir obtenir ce qu'elles souhaitent, parce qu'elles ne savent pas comment l'obtenir... elles le demandent dans une sorte de supplique quasi religieuse et unanime » (Dupuy, 2015 : 118). De plus, son action, extérieure par rapport au déroulement processuel des activités de travail, s'expose toujours à une contre-réaction. Il est pertinent de noter au passage que pour un auteur comme le philosophe-sinologue François Jullien, la délibération, si chère aux Occidentaux, est intimement liée à la rationalité instrumentale.

La délibération qui est au départ du rapport moyens-fins est d'abord une procédure sociale et politique qu'a promue le monde grec, et dont il a même fait sa principale institution (du Conseil des Anciens d'Homère, la *boulé*, à la délibération démocratique en assemblée); parallèlement, l'instance délibérante s'est intériorisée et c'est en « délibérant avec soi-même » que l'individu, s'instaurant en « principe des futurs » (*arche tôn esomenôn*), met au point son action.

Jullien, 1996 : 79

Le sujet s'est construit sur la base de cette délibération intériorisée et dès lors tout être rationnel se verrait comme inéluctablement tiré vers la finalité projetée, laquelle par effet levier fait saillir les sujets, les fait accéder à l'existence. C'est l'« agir héroïque », volontaire, celui qui s'impose au monde et lui donne une direction, ouvrant d'emblée la voie vers l'existentialisme – et ses dénaturations solipsiste et narcissique (Crawford, 2016). D'une manière ou d'une autre, tous les ordres normatifs tablent sur des définitions essentialistes présupposant des relations de sujet-à-sujet. Qu'il s'agisse d'un idéal-type abstrait comme l'individu libéral, un « moi virtuel » (Crawford, 2016) ou tout autre définition tendant vers le « plus humain » (Malherbe, 2011), celles-ci seront tôt ou tard récupérées par des projets d'instrumentalisation, produiront des rejetons difformes, ou pire, se renverseront en leur contraire<sup>15</sup>.

Et de fait, il n'est pas rare que les pires conflits interpersonnels surgissent dans des organisations « bienveillantes » où la suspicion est devenue omniprésente, tandis que dans certaines organisations où règne la confiance, l'insulte amicale est fréquente et témoigne d'une certaine collégialité (Crawford, 2010). Le contrôle moral peut alors se complaire dans la « défense crispée d'un pouvoir fort sur autrui », il est dépourvu de tout pouvoir effectif sur les choses (Clot, 2016 : 99). Jullien nous explique pourquoi :

Du seul fait qu'elle intervient dans le cours des choses, l'action est toujours dans un rapport d'ingérence à leur égard, son initiative la rend intrusive; comme elle vient d'ailleurs (en introduisant plan-projet-idéal), elle ne se départ pas d'une certaine extériorité vis-à-vis du monde et se trouve donc toujours relativement en porte-à-faux avec lui - elle restera arbitraire. Car en s'insérant dans le cours des choses, elle rompt toujours tant soit peu le tissu des choses et vient troubler leur cohérence; voire, en s'imposant à elles, elle suscite inévitablement des résistances, ou du moins des réticences, qu'elle ne peut d'emblée contrôler mais qui la contrecarrent, elles, tacitement coalisées, et la défont en silence.

---

<sup>15</sup> Heureusement, l'externalisme vygotkien, par son concept de médiation où l'individu se connaît à travers ses actes, et le naturalisme spinoziste que nous présenterons au prochain chapitre, nous en prémunissent car ils se dispensent tous deux de fournir une définition substantielle de l'être humain.

Ainsi, tout ce qui se particularise comme « bien » fait surgir la possibilité du « mal », tout ce qui se fait reconnaître comme « droit » sous-entend qu'il y ait du « travers », qui dès lors feront leur chemin : de même, qui adopte des mesures particulières pour atteindre (directement) l'effet fait paraître en creux des possibilités opposées et génère du même coup du *contre-effet*.

Jullien, 1996

Il nous faut en effet nous interroger sur ce que cette pensée morale nous fait perdre de la pensée stratégique. Non pas que cette dernière supprimerait la première, mais au moins pourrait-elle la réinscrire dans la processivité des événements. Car, bien sûr, l'accord normatif est souhaitable, peut-être même « indispensable », toutefois il ne faut pas le voir comme un but mais plutôt comme une « modalité transitoire de la dispute professionnelle » (Clot, 2016 : 98). Paradoxalement, c'est en travaillant le *néгатif* qu'on peut susciter l'effet recherché. Autrement dit, c'est en développant les « controverses » et en entretenant le désaccord loyal qu'on peut trouver à s'accorder. Car les « problèmes éthiques », s'ils sont irréductibles, sont aussi impérissables et inextricables. La seule manière de ne pas se faire prendre à revers, c'est de demeurer en mouvement, de se coller au plus près de l'action pour leur trouver des devenirs plus intéressants, ce qui pour la clinique de l'activité signifiera d'organiser une expérience dialogique sur l'expérience de travail elle-même. Autrement dit, l'éthique, à la différence de la morale, ne peut être qu'« appliquée », réflexive, processuelle, c'est-à-dire pensée et déterminée dans le cours même de l'action : « En reconnaissant la primauté de l'action, le pragmatiste ne peut penser la raison pratique qu'à partir et dans les limites de l'expérience où s'articule son discours » (Lacroix, 2011 : 72), ce qui inclut les *pratiques normatives* (Frega, 2015).

Avec de fortes résonances pragmatistes, la clinique de l'activité n'envisage la réflexion éthique qu'à partir d'une enquête située spatio-temporellement. Ainsi, elle cherche à comprendre le sens des événements à travers leur historicité et c'est d'abord dans les outils employés qu'elle tente d'élucider les contradictions qui s'y manifestent (Sannino et Engeström, 2018). Elle voit la normativité comme une *pratique* et non comme un ordre moral et ce sont les conditions épistémiques de cette pratique qui conditionnent sa légitimité (Frega, 2015). Et s'il est permis de parler d'objectivité, ce ne sera pas pour référer à une quelconque neutralité mais au contraire à la prise en considération et à l'addition de toutes les perspectives, tel qu'avait commencé de le théoriser G. H. Mead (Frega, 2011). Enfin, et surtout, à l'instar de M. P. Follett (Cefaï, 2018), la clinique de l'activité voit dans le conflit un potentiel créatif majeur et c'est

pourquoi, plutôt que de mettre le couvercle sur la marmite, elle cherchera à rejouer ce conflit pour le développer et révéler tout ce qu'il contenait d'éléments scellés et dont on pourrait faire usage.

Ce sont le réinvestissement du conflit, les variations sur ses versions, l'expérience refaite des dilemmes et des « angles morts » de l'activité en cause, et, finalement, en quelque sorte, le développement à nouveaux frais des conflits du réel que l'on n'avait pu alors soutenir, qui peuvent ouvrir cette voie indirecte. Les défenses trahissent une activité en mal de développement. Là où on aurait pu éprouver les vertus de la contradiction, on a fait une expérience contradictoire qui s'est fermée au conflit stérilisant l'énergie potentielle qu'il recèle. En un sens, toute clinique vise le retour de ce conflit, sa « conjugaison » au présent pour lui donner un autre destin.

Clot, 2020 : 38

En règle générale dans les organisations les contradictions sont ou niées ou naturalisées (entendons *normalisées*) alors qu'elles sont le moteur du développement et que nous pouvons tenter de nous en emparer pour conduire des transformations. M.P. Follett disait qu'il fallait *intégrer* les contradictions pour donner lieu à une nouvelle totalité (*Gestalt*), que c'est ainsi que l'on pouvait construire une communauté et que, fait très intéressant pour notre discussion, si l'on devait absolument reconnaître la pluralité des perspectives, il fallait se retenir de faire du pluralisme un nouveau dogme (Céfaï, 2018; Follett, 1919/2018). L'exercice de la pensée doit nous conduire à intégrer les contradictions, ce que la clinique de l'activité conçoit en prenant racine dans la pensée dialectique d'Hegel.

L'idée hégélienne consiste à considérer que les contradictions ne peuvent être dépassées qu'en travaillant sur un troisième niveau: celui qui dépasse les deux pôles en opposition. Quelque chose comme une totalité, ouvrant de nouvelles possibilités pour un nouveau niveau de développement de la totalité, et non pas seulement une façon d'équilibrer deux éléments en opposition. Ce n'est pas un mouvement d'équilibration, ni une addition de deux termes, encore moins un compromis ou un amalgame: c'est un dépassement. Et justement, ce dépassement est un travail très difficile à réaliser.

Engeström, 2011: 172

Gardons-nous toutefois de faire comme Hegel qui, non content d'avoir mis au point sa dialectique, n'a pu s'empêcher de mener son processus à l'horizon d'un nouvel idéal ou d'une fin de l'histoire (Jullien, 2016 :

52)<sup>16</sup>. Les contradictions sont riches d'enseignements et de développements possibles, c'est pourquoi la clinique de l'activité invite à replonger au sein du conflit premier, celui qui porte sur le travail et sur les critères du travail bien fait, pour redonner un destin nouveau au réel de l'activité, à condition bien sûr de supporter l'« inconfort social » que cela provoque. Yves Clot écrit aussi, citant Foucault, que « ...celui qui est en bonne santé fait l'expérience de la contradiction alors que le malade fait une expérience contradictoire; l'expérience de l'un s'ouvre sur la contradiction, celle de l'autre se ferme sur elle » (Clot, 2020: 82). Cela est d'une importance majeure pour l'activité en organisation car...

il n'y a pas d'activité sans destinataire, que ce soit autrui dans l'organisation ou soi-même comme un autre (Kloetzer et Clot, 2016). Ce qui est défendable et indéfendable aux yeux de chacun est donc potentiellement exposé – sauf maladie grave – au « principe du contradictoire ».

Clot, 2020 : 37

En somme, dans la lignée de Ricoeur, Yves Clot distingue l'éthique de la morale en ces termes : « l'éthique contribue moins à la formation des principes qu'elle ne les met en question (Rolo, 2013, p.219) alors que la morale, faite justement de principes ou d'interdits, a toujours un aspect conservateur (Chabot, 2019, p.357) » (Clot, 2020 : 43). Plus simplement, comme André Lacroix, on peut dire que là où « la morale impose, l'éthique dispose » (2011 : 126). Ou plutôt, elle *redispose*. Voilà qui irait au cœur de la conception de l'éthique défendue ici. Tant qu'à convoquer Ricoeur, sensible au problème de la « motivation morale » et soucieux du « royaume de l'action »<sup>17</sup>, on pourrait poursuivre à partir de cette autre citation : « Il n'est pas nécessaire pour autant de tenir le devoir pour l'ennemi du désir » (cité dans Legault, 2011 : 51). Il n'y a que la morale pour se faire l'ennemi du désir, pas l'éthique.

L'origine de la morale est elle-même immorale, a fait paraître Nietzsche : son idéal de désintéressement n'est que revanche – expression du ressentiment – sur une incapacité à vivre qui ne s'avoue pas. Ou bien ce qu'on révère comme loi morale et dont on fait des vertus

---

<sup>16</sup> La pensée dialectique conserve, pour nous comme pour la clinique de l'activité, toute son importance en tant que processus. Seulement, il faut renoncer à toute téléologie abusive. Il est intéressant de noter ici, en prévision du chapitre à venir, ce commentaire de Citton et Lordon (2008) : « Si cette génération [Foucault, Deleuze, Guattari, etc.] (se) découvre politiquement (en) Spinoza, c'est sans doute qu'il ouvre la perspective historique à des formes de devenir plurielles, jusqu'alors mutilées par le monolithisme téléologique des dialectiques hégélienne ou marxienne » (p.41).

<sup>17</sup> Le formalisme de l'éthique kantienne opère dans l'ordre symbolique et ne suffit pas en lui-même, soutient Ricoeur, à expliquer le comportement moral de l'homme. Ce n'est pas ce qui le meut. Pour avoir une chance de le comprendre, il faut passer de l'« obligation morale » à son versant subjectif, le « sentiment d'être obligé », et celui-ci « marque le point de suture entre le royaume des normes et la vie, le désir » (Legault, 2011 : 50).

ne saurait dissimuler la négociation constante, et même épuisante, entre la poussée des pulsions d'une part, les revendications du ça, et, de l'autre, la censure exercée par un surmoi socialisé déguisé en autorité suprême, voire en Divinité.

Jullien, 2016 : 67

Cela ne signifie pas qu'il faille s'abandonner aveuglément à nos pulsions, mais qu'est-ce qui puisse alors leur faire contre-poids, les guider, sinon le développement de notre « intelligence affective ». Toute l'oeuvre de Vygotski consiste à trouver le moyen de ne plus faire des passions l'ennemi de la raison ou du bien commun, voire même à nous extirper du dualisme cartésien entre le corps et l'esprit, lequel perdure aujourd'hui entre le cognitif (règne des normes) et l'affectif (règne des passions).

Vygotski distingue en 1934, à la fin de *Pensée et langage*, « la conscience sentante et la conscience pensante » (1934/1997, p. 499) pour montrer à quel point la pensée ne prend pas naissance elle-même dans une autre pensée mais dans les dessous réels, affectifs et volitifs de l'activité (ibid., pp. 493-494) seuls à même de régénérer la pensée : « Celui qui a dès le départ séparé pensée et affect s'est ôté à jamais la possibilité d'expliquer les causes de la pensée elle-même » (ibid., p. 40).

Clot, 2015b : 209

Vygotski écrit aussi: «Ce ne sont pas la signification ni la conscience qui sont antérieures à la vie mais la vie qui est antérieure à la conscience » (1984, p.108; cité dans Clot, 2020: 117), ce à quoi Yves Clot ajoute : « ...le sens que prennent les idées n'est pas contenu en puissance dans leur signification intrinsèque. Leur sens est engendré non par cette signification mais par la vie (Léontiev, 1984, p.312). C'est pourquoi l'éthique donne son sens à la morale» (Clot, 2020: 135-136).

Également, c'est en passant par les affects qu'une clinique de l'activité peut se dire éthique au sens où l'entendait Spinoza : « ce n'est pas le jugement de valeur en tant que telle qui meut le désir, mais le désir qui affirme un jugement de valeur » : conséquemment, « chacun juge ou estime selon son affect ce qui est bien, mal, meilleur, pire, et enfin ce qui est le meilleur et le pire » (cité dans Clot, 2020 : 44). Il n'y a pourtant aucun « relativisme moral » chez Spinoza : « les valeurs morales de chacun s'affinent seulement dans le commerce entre semblable », « par le jeu des contrepoids de leur communauté et dans des cadres destinés à éroder les affects les uns contre les autres; grâce aussi aux contre-feux des institutions qui peuvent civiliser les passions » (Clot, 2020 : 45). L'éthique concerne chacun de nous et nous tous à la fois et surtout, par-delà la dichotomie entre universalisme et relativisme, les valeurs, ou plutôt devrait-on dire

les valuations, conservent un devenir possible : elles peuvent s'aiguiser, s'approfondir, s'imposer et se renverser.

Les collectifs de travail comptent au rang de ces institutions et leur affect primaire est celui de « l'amour du métier », pour autant que celui-ci fait appel au « noyau érotique » (Crawford, 2016) des sujets et qu'il fournit un objet attirant à leur « désir de travailler » (se réaliser, mettre à l'épreuve sa créativité). Pour reprendre l'exemple d'Yves Clot, qui lui-même le reprend de Pascale Molinier, quand les ouvriers de Lu, le fabricant français de biscuits, maintiennent en dépit des assurances de la direction que la recette a changé puisque les odeurs familières ont disparu, ne font-ils pas là la démonstration d'une « perception de l'odeur » et d'un « discernement sensible au détail »? À l'évidence, il en va de l'« amour du métier » comme d'un « attachement affectif », celui-ci est consubstantiel à l'activité réalisée, laquelle engage autant le corps que l'esprit : « Vouloir travailler avec et dans de bonnes odeurs signe bien le désir de défendre les valeurs d'une civilisation où les biscuits sont bons à manger (Molinier, 2018b; cité dans Clot, 2020 : 42). Poursuivant, Yves Clot écrit ceci : « ...[Dans] *Le travail à cœur*, j'avais voulu clairement donner à la fierté du travail "bien fait", et à la joie qui va avec, le statut d'une valeur cardinale » (Clot, 2020 : 42). Ainsi, si Yves Clot se refuse à jouer le jeu de la morale, c'est-à-dire à poser une norme première de laquelle pourrait découler toute une série de principes et de restrictions, il fait tout de même de cet engagement de l'affectivité dans l'activité le point de départ de sa philosophie.

Or, un problème se pose : l'évaluation affective des situations de travail par ceux qui les vivent *affectera* leur activité psychique et collective. Voilà bien ce qui fait toute l'ambivalence de la vie au travail (et de la vie tout court) : l'évaluation que nous faisons de notre situation, le jugement que nous portons sur elle, est constitutif de l'affect que nous éprouvons. Notre rapport actif à notre situation, notre expérience, modifie la perception que nous en avons et en retour nourrit notre activité<sup>18</sup>. Notre perception et notre affection se lient au sein d'un bouclage rétroactif. C'est pourquoi l'on parlera avec Spinoza d'un « devenir actif » et c'est pourquoi il ne suffit pas d'avoir les « idées vraies » pour déterminer la « bonne conduite ». Il faut plutôt s'engager dans une voie qui n'est pas intellectualiste mais éthique, laquelle se manifeste par le déploiement et le développement – heureusement! – de notre « intelligence affective » et des marges de liberté auxquelles nous aurons su nous rendre sensible. La question éthique devient celle-ci : comment transformer un rapport passif aux affections de notre activité en un rapport actif? Pierre Roche voyait

---

<sup>18</sup> L'expérience ce n'est pas ce qui m'arrive mais ce que je fais de ce qui m'arrive, disait Aldous Huxley.

même dans cette « transformation affective » une acception légitime du processus de subjectivation (Faure, 2019 : 471-72).

Pour sûr, la liberté ne s'apparente plus à une volonté autonome mais à un « rapport de forces, une pratique de renversement de la passivité – guettant effectivement toujours l'activité *accomplie* – en activité régénérée dans l'échange » (Clot, 2020 : 37). Pour y arriver, il faudra « prendre ses libertés » d'avec sa propre activité, « changer ses habitudes », ce qu'on ne pourra vraiment faire qu'avec les autres (Clot, 2020 : 37). Aussi faut-il d'abord cultiver sa capacité à *être affecté* pour considérer différemment les situations et accroître en retour son pouvoir d'affecter.

Mais au moins la vertu change d'axe : il ne s'agit plus de savoir ce qu'il faut faire pour respecter les impératifs moraux de la raison en y sacrifiant éventuellement son désir qui a mal tourné; ni même comment on devrait vivre pour conjurer le mal. Il s'agit d'expérimenter à plusieurs *comment être* autrement dans cette situation, *comment pouvoir s'y déplacer* – au sens quasiment géométrique du terme (Bodei, 1977) – jusqu'au point où on se trouvera davantage à l'origine de ce qui nous arrive et, surtout, pas seul. Il s'agit de trouver les stratégies pour être un peu moins les jouets des forces qui agissent sur nous à notre insu. Cet effort vertueux pour défaire ensemble les nœuds de la passivité – même joyeuse – ressemble à la liberté.

Clot, 2020 :48

On l'aura compris, dans cette conceptualisation que nous faisons nôtre, l'éthique est indissociable du politique, lequel a « moins à voir avec la rationalité communicationnelle kanto-habermassienne qu'avec des phénomènes de composition et de propagation d'affects » (Citton et Lordon, 2008 : 49). Comme le dit Yves Clot : « la morale et la moralité – qui restent toujours des normes – ne peuvent pas fonder une politique institutionnelle (Moreau, 2003, p.142; Tosel, 2008) même prise au niveau qui est le nôtre dans l'organisation des entreprises ou des services » (2020 : 52). Le rôle du politique est justement de définir les processus d'institutionnalisation de ces dites normes. À l'instar de Spinoza, il faut prendre les humains tels qu'ils sont, « nécessairement exposé[s] au flottement des passions » et engager ce qu'on appellera un « travail de culture » (Clot, 2020 : 51). Si le concept est cette fois-ci tiré des travaux de Freud, il ne servira à rien de rechercher du côté d'une « dictature de la raison » ou d'un « renoncement ». Il nous faudra au contraire engager leur (re)développement au travers d'institutions – les institutions professionnelles de la coopération conflictuelle (Clot, 2020 : 52), où les « dispositifs de contre-poids » amènent les affects à s'éroder les uns contre les autres, à s'affiner, voire à se régénérer. Mais dire tout cela, c'est n'avoir encore rien dit. Au mieux avons-nous pu tracer la ligne de partage entre la morale et l'éthique. Il nous reste à voir,

dans le prochain chapitre, et de manière plus structurée cette fois, comment tout cela peut effectivement s'articuler intelligemment au sein non pas de un mais à la croisée de deux cadres conceptuels, ceux de Vygotski et de Spinoza.

## CHAPITRE 3

### Philosophie des affects : Vygotski rencontre Spinoza

Ce troisième chapitre constitue le cœur de notre mémoire, c'est ici que nous trouvons à marier les perspectives de Vygotski et de Spinoza, toutes deux caractérisées par un refus des dualismes et une inclinaison favorable aux lectures processuelles. Le philosophe de la Modernité européenne a produit une œuvre radicale dont l'anthropologie minimale et la place de première importance qu'il accorde au désir en tant que *conatus* sont d'un grand intérêt pour notre questionnement éthique.

Toutefois, à la lecture de Spinoza, on peut parfois être tenté de tout subsumer sous les affects, tant son mécanisme de l'imitation ne connaît aucune faille. C'est tout l'intérêt que d'y mêler l'externalisme cognitif de Vygotski. En réinsérant le corps et l'esprit sous le primat de l'activité, Vygotski rompt avec l'interprétation « paralléliste » et redonne toute sa vigueur au spinozisme. Ces questions seront abordées dans la première section du chapitre.

Dans la deuxième section, nous démontrerons que loin de tout aplanir sur l'activité, la conceptualisation retenue conserve tout le sens du « devenir actif » spinoziste. Ici, les relectures vygotkiennes d'Yves Clot et ses nombreux emprunts permettent d'enrichir la réflexion en différenciant entre affects, émotions et sentiments, ce que ne faisait pas systématiquement Vygotski. Nous prendrons alors toute la mesure de l'« intelligence affective » et de son rôle dans l'accroissement de la force éthique.

Enfin, dans la troisième section, il nous sera apparu que si l'éthique est une aventure personnelle, elle ne saurait être envisagée séparément de nos semblables, tant ceux-ci sont constitutifs de notre individualité même, ce qui renvoie chez Spinoza à la notion de transindividualité. Avec Vygotski, mais aussi Dewey, nous procéderons alors à l'instruction d'une conception transformiste du développement, laquelle table finalement sur le rôle psychique du collectif avec lequel elle cherche à instaurer un conflit susceptible de relancer la vitalité des sujets. Nous étendrons même la réflexion jusqu'à interroger la notion de l'inconscient et à remettre en question la métapsychologie freudienne, comme quoi Vygotski pousse bien Spinoza au-delà de lui-même (il n'y a pas à notre connaissance de théorisation de l'inconscient chez Spinoza). Les apports de Nathalie Zaltzman et de Gilles Deleuze seront alors décisifs. Enfin, suite à une telle incursion en profondeur dans le champ de la psychologie, nous ne manquerons pas de souligner les dimensions éthico-politiques du spinozisme, bien que nous nous contenterons alors d'explorer certaines

thématiques comme la délibération et le droit à la dissidence, ne disant mot du concept de la puissance de la multitude, pourtant central dans les études spinozistes. C'est qu'il s'agit d'un long chapitre déjà très chargé conceptuellement. Aussi, commencerons-nous immédiatement, sans plus attendre.

### 3.1 L'activité, entre corps et esprit ou du monisme historique

Dans les trois sous-sections suivantes, nous introduisons doucement les concepts fondamentaux de la philosophie spinoziste. Nous commençons par voir en quoi celle-ci peut être dite naturaliste et déterministe. Ensuite, nous caractérisons la notion centrale de *conatus* et explorons les premières phases du mécanisme de l'imitation des affects. Enfin, en troisième partie, nous voyons quelle récupération il est possible d'en faire sous le vygotkisme.

#### 3.1.1 Naturalisme et déterminisme

Dans les dernières années, Yves Clot s'est adonné à une relecture vygotkienne de Spinoza. On sait que l'auteur néerlandais fut une inspiration importante de Vygotski, lequel était critique du dualisme cartésien qui régnait alors, et qui règne encore aujourd'hui, en psychologie comme en administration<sup>19</sup>. Le passage par Spinoza apparaît de plus en plus comme un incontournable, certains appelant à un « devenir spinoziste des sciences sociales » (Citton et Lordon, 2008). D'un intérêt tout particulier pour notre conceptualisation de l'éthique, sa philosophie naturaliste permet de rompre avec le mythe d'un libre-arbitre autonome et siégeant au fond de l'âme humaine ou en quelque sphère idéale, à la manière de Kant. Au contraire, la théorie spinoziste, si « solide et tranchante », dicit Vygotski (1931/1998; cité dans Clot, 2015b : 206), l'est par sa radicalité : « La nature humaine est une et la même » (cité dans Moreau, 2003/2019 : 103) et il ne saurait y avoir « un empire dans un empire » (Citton et Lordon, 2008: 24). Point d'« extraterritorialité » chez Spinoza, ce qui, du coup, le dispense de la recherche de cet « introuvable fondement, hypothèque permanente sur les sciences sociales "culturalistes" » (Citton et Lordon, 2008: 24).

---

<sup>19</sup> Vygotski le cite dans *Théorie des émotions, L'histoire du développement des fonctions psychiques supérieures et Psychologie de l'art* (Clot, 2015b: 205-206).

Cela dit, « nature » est ici à entendre, non pas comme une essence quelconque, mais comme une inclusion et une participation au sein de *l'ordre de la production causale*, ou selon cette autre formulation, dans *l'ordre général de la production des effets* : « Rien dans l'univers, et pas plus les agissements des hommes que la rotation des astres, ne saurait échapper à l'enchaînement des causes et des effets » (Citton et Lordon, 2008 : 25). C'est pourquoi l'on parle à propos de la philosophie de Spinoza d'un naturalisme et d'un déterminisme. Mais en aucun cas le spinozisme ne saurait renvoyer à une « "nature humaine" unique faisant norme, une sacralisation des rapports de force nus, une sociobiologie primaire, un renoncement à toute politique, etc. » (Citton et Lordon, 2008 : 24). Loin s'en faut, son « infinie productivité », ouverte à la nouveauté, affirme seulement que les « faits de culture et les institutions » sont eux aussi produits, causés (Citton et Lordon, 2008: 25-26).

En fait, et pour aller un peu vite, nous dirions qu'aucune « chose singulière », ni l'humain, ni la famille, ni la cité, ne va de soi ou ne peut être conçue que par soi : cela, seul le Dieu-Nature, en tant que « substance », le peut. Une fois cette précaution métaphysique adressée aux autorités religieuses, ce dont nous pouvons nous passer aujourd'hui, tout le reste est à concevoir en tant que « mode », c'est-à-dire comme « ce qui est en une autre chose, et se conçoit aussi par cette autre chose » (*É*, I, déf. V; cité dans Citton et Lordon, 2008 : 30). En ce qui concerne l'humain, nous pouvons donc dire que tout individu ou fait individuel se doit d'être envisagé comme un processus d'individuation, laquelle individuation « doit être comprise à partir de son niveau d'émergence dans un enchâssement d'objets composants et composés », lesquels se trouvent autant à l'« interne », sous forme d'éléments organiques et biopsychiques, qu'à l'« externe », où ils prennent alors la forme de relations systémiques entretenues avec « les autres objets de son milieu », incluant bien sûr les autres hommes (Citton et Lordon, 2008 : 29-31). Cette conceptualisation de l'individuation, en tant que « processus constituants », nous prémunit de toute fétichisation de l'individu comme de la communauté (Citton et Lordon, 2008 : 30).

Pour Pierre Moreau, l'« anthropologie minimale » de Spinoza s'envisage comme une « pure différence de degré » et ne s'encombre pas d'une essence (Moreau, 2003/2019 : 76-77). À vrai dire, le spinozisme est tout à fait compatible avec une ontologie socio-relationnelle, bien que l'on désigne généralement celle-ci dans les cercles spinozistes comme une transindividualité : « La personne humaine, de son point de vue, n'a pas d'identité en soi, explicable par soi, mais elle est à concevoir comme un "mode" [...] en termes *relationnels* : nous ne sommes pas substances, mais rapports et, plus précisément encore, *rapport de rapports*, comme y a tant insisté Deleuze » (Citton et Lordon, 2008 : 30). Similairement, Yves Clot soutient

que la conception vygotkienne conçoit le comportement et la subjectivité comme des processus ouverts et non pas des « produits, des états ou des structures invariantes » (Clot, 2011 : 23). Nous reprendrons ce fil de réflexion à la sous-section suivante, car il devient nécessaire à ce point d'introduire quelques définitions. Toutefois, nous voudrions conclure ici en insistant sur ce que le déterminisme et le naturalisme autorisent de la liberté humaine.

Poser dans l'absolu l'« implacabilité » des chaînes de déterminations causales, du plus petit atome aux ensembles sociaux les plus complexes, n'empêche pas que du « point de vue de nos entendements finis, il reste toujours, à la mesure de notre déficit d'*intelligere*, un (important) résidu du cours des choses qui nous apparaît sous l'espèce de la contingence, de l'imprévisible, et l'impression que demeurent des interstices pour une action transformatrice » (Citton et Lordon, 2008 : 26). Levons toute ambiguïté qui pourrait subsister : « les hommes *agissent* »; ils produisent bel et bien des effets qui leur sont propres (Citton et Lordon, 2008 : 27). Néanmoins, il faut rejeter l'« idée de la liberté comme capacité d'autodétermination inconditionnée » (Citton et Lordon, 2008 : 31), ainsi en va-t-il de l'anti-humanisme théorique. C'est en ce sens que Spinoza maintient, envers les « illusions individualistes du moi souverain », que « les hommes se trompent en ce qu'ils se croient libres, opinion qui consiste en ce qu'ils sont conscients de leurs actions, et ignorants des causes qui les déterminent » (É, II, 35, sco.; cité dans Citton et Lordon, 2008 : 28-29).

La particularité du geste spinoziste est donc qu'au lieu de se contenter d'*affirmer* la liberté humaine (comme un présupposé ou comme une condition de possibilité de l'action humaine), il cherche à comprendre *comment des processus qui relèvent tous du conditionnement peuvent aboutir*, sous certaines conditions à préciser, à *produire des effets émancipateurs*.

Citton et Lordon, 2008 : 27

En clinique de l'activité, on dirait que c'est précisément leur multidétermination qui ouvre aux humains une part d'indéterminé. À tout dire, c'est la variété des possibilités d'affections que lui offre son corps qui fait de l'humain un être potentiellement plus libre. Sa liberté émerge de sa complexité croissante, laquelle inclut ses capacités psychiques mais ne nie pas ses fondements biophysiques, tel que le requérait Edgar Morin de sa méthode dite de la complexité (2004)<sup>20</sup>. Ainsi, le corps et ses affections, s'ils conditionnent en

---

<sup>20</sup> L'ancrage de la sociologie clinique dans une approche dite de la complexité aurait pu donner lieu à une conversation très fructueuse avec les travaux d'Edgar Morin. Or, faute de temps et d'espace, nous aurons finalement dû dans ce mémoire nous limiter à quelques remarques. Et pourtant, les convergences avec un autre

un sens l'agir de l'humain, lui offrent également un point d'appui, une énergie, à charge pour lui d'en faire un usage « adéquat ». C'est pourquoi l'éthique de Spinoza s'entend comme une « éthique de la puissance » où le *conatus*, force de « persévérance en son être », varie à proportion de sa capacité à transmuter ses passions en actions. Le discernement, plus que la raison, dirions-nous, y joue certes un rôle capital dans ce développement de l'« intelligence affective ». C'est aussi que celui-ci gagne en clarté à mesure qu'il est partagé avec autrui, là où la « Raison » ne se débarasse jamais vraiment de ses prétentions universelles et nous fait toujours courir le risque de retomber sous le joug de nos illusions alors même que nous en sommes inconscients et que nous nous croyons d'autant plus libres. Enfin, si c'est déjà le cas pour le discernement, la capacité d'agir *effective*, elle, ne se gagne certainement qu'avec le concours des autres.

La liaison entre l'individuel et le collectif, en passant par les affects, est l'autre grand apport de la philosophie spinoziste. C'est pourquoi, dit-on, l'*Éthique* de Spinoza est indissociable de son *Traité politique*. Certains ont parcouru ce chemin en compagnie de Gabriel Tarde, d'autres avec Pierre Bourdieu ou encore Michel Foucault, nous, c'est avec Lev Semionovitch Vygotski, et l'aide inestimable d'Yves Clot, bien sûr, que nous allons poursuivre, explorant de ce fait une « spino-compatibilité » riche d'enseignements pour les études organisationnelles et le management.

### 3.1.2 Le *conatus* ou l'éthique de la puissance

Pour Vygotski, donc, il n'y a pas non plus d'« antagonisme entre la vie intellectuelle et la vie affective de l'homme » (Clot, 2015b : 206) et même que selon lui, la psychologie devrait se donner pour tâche d'expliquer comment la sensibilité « s'accroît et se développe avec l'histoire de l'humanité et le développement de la vie intérieure de l'homme » (1931/1998 : 245; cité dans Clot, 2015b : 205; 2018 : 5). Conséquemment, il s'attèle à démontrer « l'influence dynamogène des émotions qui élève l'individu à un plus haut niveau d'activité » : « il y voit la preuve des idées de l'*Éthique* : "qui entend par affects d'une part ces états corporels qui augmentent ou diminuent l'aptitude du corps lui-même à l'action, la favorisent ou

---

auteur que nous convoquons à quelques reprises, le philosophe sinologue François Jullien, sont évidentes et recèlent une richesse que nous n'aurons pas pu rendre dans ce travail. Pour un aperçu, voir « Asie et Occident, comment comprendre le vivre? Edgar Morin rencontre François Jullien », conférence organisée par la Chaire Edgar Morin de la complexité, *ESSEC Business School*, France, disponible en ligne (voir bibliographie).

la restreignent, et d'autre part les idées que l'on a de ces états" (ibid.). » (Vygotski, 1931/1998 : 105; cité dans Clot, 2015b : 207).

Sa description est juste. Chez Spinoza, le *conatus* doit être saisi comme l'effort par lequel « chaque chose autant qu'il est en elle s'efforce de persévérer dans son être » ((E, III, 6); cité dans Lordon, 2005 : 6). En tant qu'intérêt *a minima* intéressé à lui-même<sup>21</sup>, il prend le nom de Désir : « "Le désir est l'essence de l'homme en tant qu'elle est conçue comme déterminée par une quelconque affection d'elle-même à accomplir une action" » (É, III, 7; cité dans Lordon, 2005 : 11). Désir de vivre, désir de puissance, mais désir intransitif (Lordon, 2005: 7), « désir sans objet, dit même Laurent Bove » (Citton et Lordon, 2008 : 46), car ce désir se situe en amont de toutes ses actualisations concrètes et socialement déterminées. C'est ce désir primordial qui cherchera à s'investir dans des objets, faisant de la valeur un produit de son effort et non pas une caractéristique tangible de quelconque objet<sup>22</sup>. Question de marquer le coup pour la clinique de l'activité, on retrouve même cette définition : « le *conatus* est l'existence comme activité, la propension de toute chose à déployer son pouvoir de produire des effets » (Citton et Lordon, 2008: 46). De plus, ce *conatus*, que l'on désigne généralement dans son acception la plus large, ontologique, partagée par tous les « modes », en appelle tout de même un « complément de détermination », une « exo-détermination » qui le fera se mouvoir : pour être propre à l'humain, elle ne peut que provenir « du dehors de l'individu humain, mais du dedans du monde humain – c'est-à-dire du monde social » (Citton et Lordon, 2008 : 46-47). Il n'y a aucun doute que la philosophie déterministe et naturaliste de Spinoza, tout comme son ontologie socio-relationnelle, sont parfaitement compatibles avec l'ontologie vygotkienne et sa médiation instrumentale. En témoigne la citation suivante.

Voilà pourquoi le naturalisme spinoziste n'empêche en rien qu'il y ait quelque chose comme des sciences *sociales* : car ce sont les collectivités humaines dans leur ensemble – et dans leur ensemble non seulement synchronique, mais diachronique – qui déterminent leurs membres à se mouvoir de telles ou telles façons. Voilà donc aussi pourquoi le principe ontologique de *conatus*, dès lors qu'il se projette dans la détermination historique et sociale, est susceptible

---

<sup>21</sup> Il s'agit d'un intérêt à soi fondamental, générique, qui n'a rien à voir avec la forme étriquée de l'utilitarisme. Selon Lordon (2005), il n'y pas non plus de place dans la philosophie de Spinoza pour le don désintéressé ou l'altruisme pur, caractéristiques des visions « humanistes ». Nous estimons que c'est là la voie médiane que doit emprunter le management : comme nous le disions précédemment, on ne fera pas ici du devoir l'ennemi du désir.

<sup>22</sup> Ce retournement qui fait de la valeur le produit de son effort est tout aussi emblématique de l'approche deweyenne qui, nous l'avons dit, fait de la valeur le résultat d'un processus de valuation et non quelque grandeur abstraite ou pseudo-objective, c'est-à-dire loin de tout substantialisme. Sur cette question de l'objectivité de la valeur, et pour un riche exemple d'un développement spinoziste en socio-économie, voir Orléan, A. (2011). *L'empire de la valeur : Refonder l'économie*. Éditions du Seuil.

d'engendrer les formes individuelles et collectives d'agir les plus variées : à la mesure de la productivité infinie de la Nature quand celle-ci se manifeste comme auto-affectations des corps sociaux.

Citton et Lordon, 2008 : 47

De plus, en tant qu'« élan de puissance », le *conatus* est naturellement intéressé à augmenter ses capacités d'effectuation, c'est-à-dire à augmenter sa « puissance d'agir ». Augmenté, on dira que le Désir est affecté de Joie; diminué, on dira qu'il est affecté de Tristesse. Ce sont là les trois formes de « passions primitives » (Moreau, 2003/2019 : 82) dont les multiples compositions donneront lieu à toute la gamme des affects (voir annexe B). Selon Moreau, les trois «passions primitives» que sont le *Désir*, la *Joie* et la *Tristesse* sont amenées à se transformer selon deux registres. Le premier est celui de l'objectivation où, en se fixant des objets, la *Joie* et la *Tristesse* se mutent en *Amour* et en *Haine* (2003/2019: 82). Puis, à partir de là interviennent tout un ensemble de mécanismes d'association, de temporalisation et d'identification dont les enchaînements se fondent sur le principe de similitude (Moreau, 2003/2019: 82-83). C'est vraiment à ce niveau que se donne à voir la particularité *mimétique* de l'anthropologie transindividuelle spinoziste où le jeu de l'imitation des *affects* confère aux relations interpersonnelles une très grande importance, *a contrario* de la pensée libérale et au plus loin de tout individualisme méthodologique.<sup>23</sup>

Poursuivons notre présentation des affects en soulignant une distinction fondamentale. Bien qu'il soit parfois question de *passions*, lorsque celles-ci sont subies, *passives* (elles deviennent *actions* lorsqu'elles sont reconnues par la raison)<sup>24</sup>, elles ne doivent pas être confondues avec une simple attitude subjective envers un objet, comme c'est le cas chez la plupart des Modernes (Citton et Lordon, 2008 : 108). L'affect doit plutôt s'entendre comme l'idée, voire l'émotion, que nous nous faisons d'une certaine variation de notre puissance d'agir. Yves Citton offre la synthèse suivante :

---

<sup>23</sup> Il faut toutefois considérer en même temps que ce plan horizontal un plan vertical où tous les rapports institués prennent leur sens, sociologiquement : «La personne dont j'émule l'affect peut avoir été elle-même affectée par toutes sortes de mécanismes proprement sociaux, impliquant tous les effets du pouvoir symbolique, de l'autorité préconstituée, de la puissance spécifique des " grands locuteurs ", agissant au travers de sa constitution affective – son *ingenium* – elle-même socio-biographiquement déterminée» (Lordon, 2005: 14). On parle alors de l'« influence du contexte » et de « détermination affective-conative locale », mais là encore la tentation est grande avec Spinoza de tout réduire à l'affectif et on cherche encore comment y adosser le cognitif (Bessis, 2008: 49). C'est ce qui fait tout l'intérêt de la rencontre entre Vygotski et Spinoza.

<sup>24</sup> «Un affect, qui est une passion, cesse d'être une passion, sitôt que nous en formons une idée claire et distincte » ((É, V, 3.), cité dans Citton et Lordon, 2008).

*Un affect se définit comme une émotion ressentie intérieurement par la mens, correspondant à une affection observable dans le corps, exprimant un différentiel dans sa puissance d'agir, et conditionnant les pensées et les comportements à venir de l'individu (à commencer par sa volonté) – à quoi l'on peut ajouter participant d'une connaissance inadéquate lorsqu'il s'agit d'un affect relevant d'une « passion », c'est-à-dire dans l'immense majorité des cas.*

(Citton et Lordon, 2008 : 112-113; en italique dans le texte)

Il n'est donc pas interdit, à notre avis, d'y voir une sorte de « réflexivité primaire », proche de l'intuition.

### 3.1.3 L'affect en tant qu'activité confrontée à elle-même

Chez Spinoza, le corps et l'esprit sont deux modes d'une même substance (exit le dualisme cartésien) et si l'on a pu dire à propos d'eux qu'ils évoluaient dans une sorte de « parallélisme » (Moreau, 2003/2019), nous pensons que Vygotski a raison de les rapporter à l'activité en tant qu'elle est confrontée à elle-même : « Le somatique et le psychique sont des composantes internes et imbriquées de l'affect qui est, pour parler comme Ribot cité par Vygotski, un "événement traduit en deux langues" » (Vygotski, 1931/1998 : 387; cité dans Clot, 2015b : 207). Surtout, et nous rapprochant par-là de la conception deweyenne de l'expérience<sup>25</sup>, c'est à ce moment précis que s'effectue le « développement de leurs rapports », que « s'opèrent les passages de l'un à l'autre, la transformation de l'effet en cause et de la cause en effet » et que loin de s'abandonner au seul mécanisme de l'imitation ou de n'en faire qu'une « somme de réactions », cette « composition affective » - ou plutôt devrait-on dire psycho-affective – se forme en une « tendance à agir dans une direction déterminée » (Clot, 2015b : 207). Sa causalité n'est non pas mécanique, mais historique (Clot, 2015b : 208), d'où le titre de cette section.

« Pour paraphraser Colette Soler (2011, p. 49), on pourrait dire que l'affect passe par le corps et l'esprit mais n'en vient pas. Il appartient à l'activité toujours en conflit, simultanément tournée vers son objet et vers l'activité d'autrui portant sur cet objet » (Clot, 2015b : 208). Dans son plus récent ouvrage (Clot et al, 2021), il arrive même à Yves Clot d'inverser le prédicat : ce sont les individus qui traversent l'affect. C'est

---

<sup>25</sup> Dewey faisait la distinction entre le désir et l'impulsion. Pour peu qu'il y ait une fin-en-vue, il s'agit d'une impulsion éduquée, une impulsion qui a gagné en maturité (Prairat, 2014).

que, reprenant sa tournure usuelle, Yves Clot précise : « L'activité est donc affectée dans "sa marche du connu à l'inconnu" et c'est là que le sujet trouve la source des fluctuations de sa vitalité, de l'intensité la plus forte jusqu'à la passivité la plus grande. C'est là aussi que Vygotski rencontre Spinoza : dans l'affect défini comme variation de puissance » (Clot, 2015b : 208). Il n'hésite pas à parler ailleurs d'un « coefficient de vitalité », d'une « arythmie de l'activité », voire d'« une irrégularité corporelle et subjective par laquelle le sujet se relie à la situation réelle qui le déborde, en modifiant l'intensité de son activité » (Clot, 2020 : 126). L'affect est à la fois l'opérateur et le support.

Convertir les passions en actions ou l'inverse, telle est la fonction de l'affect qui se définit donc comme un passage, une bascule entre l'inconnu et le connu : un rapport de force où se régénère ou dégénère l'activité. Ce qui excède dans l'activité vivante, avec ses inattendus, le déjà vécu par moi – mes attendus – se signale par les affects.

Clot, 2015b : 208

L'activité est cette fonction première qui régénère tant l'affectivité que la psyché : « c'est pourquoi la théorie du sujet chez Vygotski récuse une subjectivité autonome et déliée de l'activité vitale. Elle écarte l'idée de substance qui guette toujours la définition du sujet psychique » (Chaumon, 2004, 2010 : 71; cité dans Clot, 2015b : 208). En quoi cette conception se nourrit bien de la perspective processuelle qu'entreuvre l'idée de *conatus* comme âme fluctuante (*fluctuatio animi*), d'où le commentaire de Maxime Rovere sur Spinoza, rapporté par Yves Clot : « loin de s'abandonner à l'ordre infini des causes, la subjectivité constitue un mode d'appropriation des effets » (2015b : 208).

Ne sommes-nous pas ici au plus près de l'idée de subjectivation telle que présentée précédemment? Yves Clot était encore plus explicite dans un article antérieur : « ...l'existence des sujets est tissée dans ces conflits vitaux qu'ils cherchent, pour s'en déprendre, à renverser en intentions mentales » (Clot, 2011 : 18). À tout le moins, nous nous rapprochons de la conception éthique que nous défendons dans ces pages, mais nous en redirons davantage vers la fin de la section suivante puisque celle-ci nous permettra d'apporter quelques clarifications conceptuelles fort importantes entre affects, émotions et sentiments.

### 3.2 Affects, émotions et sentiments

Avec cette insistance sur les affects, on pourrait se demander s'il s'agit de tout aplanir sur l'activité, ce à quoi l'on doit répondre en même temps par l'affirmative et par la négative. Oui, au sens où Vygotski emprunte à Spinoza un point de vue radicalement orienté vers l'action et où le sujet en acte constitue la plus petite unité d'analyse psychologique. Non, cependant, car l'intellect et l'affect entretiennent une histoire et un développement possible.

L'essentiel est de rendre la pensée à la vie car, loin d'être le simple parallélisme d'un exercice intellectuel et d'un transfert affectif, notre pensée se définit d'abord en raison du fait qu'avec le corps, elle agit sur le monde ou échoue à le faire. Elle participe, comme activité intérieure, au processus de notre activité extérieure.

Clot, 2020 : 118

Si l'affect est le moteur de l'action, (la clinique de l'activité « marche » à l'affect, dit parfois Yves Clot), il n'y a pourtant ici aucune naturalisation ou essentialisation de l'affectivité, laquelle ne saurait être conçue comme « un élément original, propre et autonome, isolé des conditions réelles d'existence... », dotée d'un « pouvoir générateur originaire » (Clot, 2020 : 117-119). Vygotski s'éloigne en cela de certaines conceptions psychanalytiques dominantes qui tendent à absolutiser les pulsions, nous y reviendrons à la section suivante<sup>26</sup>. En réalité, l'intellect interfère dans les processus affectifs et en altère le développement. Mais attention, il n'est pas question ici de réintégrer une sorte de dualisme entre intellect et affect – ou entre raison et passion. Il s'agit bien d'un monisme historique qui expose l'un et l'autre aux « alternances fonctionnelles de leurs subordinations réciproques dans le temps » (Clot, 2020 : 117). À la fois instruments et effets de leurs développements croisés, ceux-ci s'hybrident en des « alliages fonctionnels composés pour agir » dans ce que Vygotski nomme des « systèmes psychologiques » (Clot, 2020 : 118)<sup>2728</sup>.

---

<sup>26</sup> Voir les sections 3.3.3 *Le rôle psychique du collectif* et, tout particulièrement, 3.3.4 *L'inconscient est à produire*.

<sup>27</sup> Vygotski donne l'exemple de la perception : « Comme fonction, elle est d'abord étroitement liée au système sensorimoteur. Mais elle commence à se défaire de cette connexion particulière pour rejoindre un autre système, dès lors que l'objet perçu n'est plus séparable de sa signification. La perception se fait alors par le prisme du langage. Non seulement l'enfant perçoit, mais ce qu'il raconte de ce qu'il perçoit à autrui transforme sa propre perception ». (Clot, 2020 : 118)

<sup>28</sup> Ce développement se poursuit d'ailleurs tout au long de la vie et il est un élément clé de l'apprentissage expérientiel où l'intelligence du corps est mise au service de l'action. Dans les cliniques du travail, on peut compter sur la notion d'*arbeit* que développe C. Dejours (2020). Dans une veine phénoménologique et pragmatiste, des

En fait, s'ils fonctionnent ensemble, ils ne coïncident jamais et Vygotski pose la thèse d'un « double mouvement conflictuel » où les « antécédents déjà vécus déjà pensés » qui organisent bel et bien l'activité du sujet sont comme refondus dans l'affect en cours qui alors les précède et les dépasse (Clot, 2020 : 117; 119). Vygotski parle alors d'un « développement qui fait germer vers le bas les émotions et les sentiments dans l'affect, au moment où ce dernier germe vers le haut dans les sentiments et les émotions » (Clot, 2020 : 117). Toutefois, il ne fait pas systématiquement la différence entre les affects, les émotions et les sentiments, ce qui nous paraît essentiel et c'est ce à quoi nous allons procéder en suivant Yves Clot, lequel convoque pour cette tâche les apports d'autres auteurs comme Wallon, Malrieu, Poussin, Bruner et Macherey.

### 3.2.1 Les émotions

Commençons par parcourir ce continuum sur toute sa longueur. Il s'agit bien d'un continuum car si on peut distinguer entre affects, émotions et sentiments, on ne saurait les séparer en entités distinctes. Chez Spinoza déjà, l'affect n'est « pas seulement une expérience émotionnelle, insiste Pascal Sévérac, mais un phénomène psychophysique total qui enveloppe une dimension cognitive » (2018, p.223; cité dans Clot, 2020 : 132). Tout de même, là où l'affect se présente comme un « phénomène inchoatif de l'activité [...], une pulsion et une exigence de travail », les sentiments « forment la partie la plus intellectuelle et la plus sociale de l'affectivité (Poussin, 2014) » (Clot, 2020 :120). Entre les deux, à leur rencontre, naît le véritable « trouble émotionnel » (Clot, 2020 : 123).

Les émotions réalisent les affects, elles les extériorisent à travers le corps. Si selon Wallon, toutes les émotions « "peuvent être ramenées à la manière dont le tonus se forme, se consomme ou se conserve" » (1982, p.108; cité dans Clot, 2020 :133), il n'en demeure pas moins qu'elles ne sauraient être prises pour de simples réactions. Elles sont plutôt une « "mise en forme plastique de l'appareil psychomoteur" » (1982, p.108; cité dans Clot, 2020 :133). Et, en reprenant le vocabulaire de la clinique de l'activité, on comprend que si les émotions « réalisent » les affects (le *réalisé*), c'est que déjà elles concentrent, rehaussent et inhibent certaines parties du *réel*. « Mélange de tonicité et d'attitudes suspensives », les émotions se substituent à l'action directe et assurent l'« "intérim" de l'action qui se cherche », pouvant même en

---

liens forts pourraient aussi être établis avec les notions de *perception incarnée* et d'*agir incarné (embodied agency)*. Pour un exemple, voir l'annexe C concernant les travaux de Matthew B. Crawford.

compromettre éventuellement l'exécution (Wallon, 1982, p.222; cité dans Clot, 2020 : 133). Elles trahissent le temps d'un moment fugace le rapport de force entre l'affect et le sentiment.

L'émotion, l'inquiétude nous gagnent chaque fois que l'équilibre entre nous et l'environnement se rompt. Si cette rupture nous rend plus fort, dans notre relative supériorité sur l'une ou l'autre des difficultés auxquelles nous sommes confrontés, nous éprouvons habituellement des émotions positives : joie, fierté, etc. Si, au contraire, l'équilibre est rompu en notre défaveur, si les circonstances semblent être plus fortes que nous et que nous avons le sentiment d'être à leur merci, conscients de notre impuissance, de notre faiblesse, de notre découragement, une émotion négative nous gagne : colère, peur, amertume.

Clot, 2020 : 150-151

Or, rarement l'émotion est-elle aussi binaire. Plus généralement, chacun peut être affecté de multiples manières par un même événement, en fonction de sa « complexion passionnelle », dit Spinoza.<sup>29</sup> Tel que le remarque Yves Clot, « l'émotion réalise l'affect de façon aussi subtile et parfois surprenante que le langage réalise la pensée. Pleurer de joie ou rire de peur n'est pas si rare » (2020 : 134).

Cependant, si l'émotion suspend et prépare l'action, on peut aussi la concevoir comme un « instrument somato-psychique orienté *vers le sujet* qui lui permet à lui de prendre position » (Clot, 2020 : 133). Qualifier les émotions d'instrument est extrêmement révélateur de la psychologie vygotkienne et même annonciateur d'une révolution sur le plan de la pratique. On pourrait penser que ces émotions entrent dans la classe des « instruments psychologiques », au même titre que les autres signes que sont le langage, l'écriture, l'art, les symboles algébriques et numériques, les cartes, les diagrammes, etc. Chacun de ces signes, d'origine historique et culturelle, est d'abord acquis dans un processus d'apprentissage au sein d'un cadre d'interactions sociales, puis internalisé afin de devenir un outil de transformation dans le développement des fonctions psychiques supérieures (Dionne, 2015). Dans tout acte médiatisé où la personne utilise un de ces signes, elle devient à la fois le *sujet* agissant et l'objet sur lequel cet instrument agit : le *sujet* se produit en même temps qu'il transforme son objet (Dionne, 2015).<sup>30</sup> Ce processus d'internalisation dans l'apprentissage est au fondement de l'ontologie socio-relationnelle de Vygotski. Il est clair que pour lui « la conscience est un contact social avec soi-même » (Dionne, 2015 : 91) et que cela

---

<sup>29</sup> De cette multi-dimensionnalité de l'affect naît l'ambiguïté de la situation et de là surgit le « principe du contradictoire » discuté au chapitre précédent.

<sup>30</sup> On touche ici aux fondements matérialiste et dialectique de la pensée vygotkienne, fortement inspirée de Marx. On saisit également à quel point il ne saurait y avoir de dualisme individu-collectif en clinique de l'activité.

concerne le sujet jusque dans son affectivité propre, dans sa manière de ressentir les événements. Enfin, nous croyons bien que c'est en ce sens qu'évolue la pensée d'Yves Clot alors qu'il n'hésite plus à présenter les émotions comme des « institutions sociales avec leurs rites et leurs transports collectifs » (Clot, 2020 : 134). À l'instar de Wallon, il souligne « leur extrême contagiosité sociale », le fait qu'en tant qu'états démonstratifs elles impliquent des « rapports interindividuels » qui établissent une « communion immédiate des individus entre eux, en dehors de toute relation intellectuelle », mais néanmoins capables de produire une « coordination sociale ». Il en veut pour preuve le travail de Corbin *et al* (2016) dans *Histoire des émotions* où les auteurs dressent un inventaire historique des métamorphoses culturelles de leurs formes, de l'Antiquité à aujourd'hui (Clot, 2020 : 134).

On ne peut vivre seul ses émotions, même si on éprouve bien pour soi-même, en son corps propre, et chacun à sa manière, le tumulte émotionnel. Elles sont ritualisées dans la matrice des sentiments sociaux...

Clot, 2020 : 134

### 3.2.2 Les sentiments

Nous le disions plus haut, les sentiments sont la partie la plus sociale et la plus intellectuelle des affects et des émotions. On peut les distinguer mais ils ne s'en détachent pas. Ils sont comme une « réduction » des émotions, le « résultat d'une interférence entre la vie du corps et la représentation ou la connaissance » (Clot, 2020 : 120). Citant Malrieu : « "la pensée donne tout leur sens aux sentiments : ils existaient déjà mais ils se confondaient avec les émotions : elle les en distingue et les fait prédominer (1956, p.124)" » (Clot, 2020 : 120). Moins patents que les émotions, les sentiments gagnent en nuance et se diffusent plus durablement dans le comportement. Ils sont le terreau des idéaux et des normes, presque des idées mais pas encore des concepts, au plus près des croyances et des valeurs (Clot, 2020 : 120). Yves Clot propose une métaphore culinaire qui mérite d'être citée longuement :

Dans l'histoire de l'affectivité, les sentiments sont sans doute une "réduction" des émotions. Ils se cultivent en les cultivant (Scheller 2012; Poussin, 2014). Mais il faut peut-être entendre aussi cette "réduction" au sens culinaire du terme. Faire "réduire" une sauce ne diminue pas seulement son volume. C'est aussi ce qui permet de révéler et de développer ses arômes. Et justement, l'arôme des sentiments leur vient d'abord d'ailleurs. Le sentiment vit en dehors de lui-même, emprunte ses arômes à la vitalité imprédictible des émotions et des affects. Lesquels méritent bien, du coup, d'être distingués des sentiments.

Dans l'activité, l'affect et le sentiment vont à la rencontre l'un de l'autre et la « forte excitation » ressentie par le corps appelle le sentiment qui se redécouvre une puissance d'agir, « libérant par là même une énergie mise en réserve et ignorée jusque-là... » (Clot, 2020 : 123). C'est l'occasion pour le bon chef d'offrir une interprétation qui donne sens à l'affect, à la fois comme orientation et comme signification, qui lui ouvre une voie et l'aide à *se réaliser* en trouvant à se mailler aux sentiments existants. C'est aussi, pour le virtuose, une opportunité inespérée, celle de refondre les sentiments dans l'affect qui « les déglace et les coalise » afin qu'advienne ce qu'il n'était pas encore et que pourtant il devient sans jamais cesser d'être lui-même. Citant Deleuze : « Les affects ne sont pas des sentiments, ce sont des devenirs qui débordent celui qui passe par eux (il devient autre) » (1990, p.187; cité dans Clot, 2020 : 123, note de bas de page). C'est ce que l'on pourrait appeler s'ouvrir à sa propre « surprenance », selon la belle expression de Jean-François Malherbe (Malherbe, 2014 : 31)<sup>31</sup>. Cette idée n'en apparaîtra que plus clairement à la lecture du thème de la transindividualité chez Spinoza, ce que nous aborderons plus franchement dans la section suivante.

### 3.2.3 De l'intelligence socio-affective à la force éthique

Il y a dans la « logique affective » comme dans la « logique rationnelle » des « processus d'anticipation, de conjecture, de marche du connu à l'inconnu » (Clot, 2020 : 123). C'est dire comme l'affectivité possède une intelligence et que l'on peut s'y fier pour guider notre comportement. Certes, comme toute intelligence, elle nécessite un développement, mais au moins les affects cessent d'être cet épiphénomène aléatoire de l'action pour devenir, sinon son guide, son support ou son matériau. Par contre, cette « intelligence de l'affectivité » (Clot, 2020 : 122) est loin de fonctionner de façon linéaire. Elle est plutôt dialectique – conflictuelle – et systémique. Elle s'organise dans un va-et-vient entre affects, émotions et sentiments. Elle transforme la cause en effet et l'effet en cause<sup>32</sup>. Dans ce cadre, les contradictions ne sont pas seulement inévitables, elles sont parties intégrantes du processus d'actualisation concrète et acculturée du *conatus*. Elles donnent lieu à des synthèses-émergences créatrices.

---

<sup>31</sup> Nous retrouverons cette notion à la section 3.3.5 *L'essence dynamique de la réalité collective*.

<sup>32</sup> On parle alors de récursivité ou de causalité circulaire (voir aussi la note de bas de page en p.85 de ce document).

Ajoutons que cette intelligence socio-affective dépend fortement des ingrédients sociaux que chacun apporte avec lui. Nous le disions, le sentiment a une composante sociale forte car il dépend des outils auxquels le sujet a accès pour interpréter ce qu'il ressent. De fait, Vygotski voyait l'art comme une « technique sociale du sentiment », mais nous ne le mentionnons ici que pour traiter d'un aspect<sup>33</sup>. Clot puise chez Bruner pour donner l'exemple des récits, forme artistique parmi d'autres, et démontrer comment chaque culture « dispose de genres narratifs permettant de raconter sous forme d'histoires, comment l'ordinaire a été bousculé par l'irruption de l'inattendu » (2014, p.43), comment « ...la vie de l'esprit semble partout saisie dans une dialectique sans fin entre l'ordinaire et l'inattendu » (Clot, 2020 : 124). Soulignons au passage que cela rejoint également le point de vue de François Jullien pour qui le roman est venu pallier en Occident les insuffisances de la philosophie, par trop essentialiste (Jullien, 2011/2015; 2016). Toutefois, lui, Bruner, qui avait toujours pensé que « l'art a pour fonction de sauver l'ordinaire de la banalité » admet aujourd'hui qu'en réalité il semble que l'on ait toujours utilisé la forme narrative pour faire exactement l'inverse : « "se protéger de ce qui est exceptionnel, inattendu et non désiré. Nous transformons la forme narrative en amortisseur contre l'inattendu. *Les extrêmes se touchent*" (p.44) » (Clot, 2020 : 124). Nous retrouvons ici la discussion que nous avons à l'égard de la nature de la réalité au premier chapitre : dès que nous la saisissons-transformons nous lui donnons les moyens de nous échapper et de se renouveler. Nous sommes dans un rapport fondamentalement créatif au réel. En fait, l'activité grandit ou se rétrécit dans cette lutte dialectique à laquelle se livrent la signification et le sens.

Et Bruner retrouve ici, peut-être à son insu, les destins opposés de l'affect chez Spinoza, plus ou moins actifs contre l'ordinaire ou passifs contre l'inattendu : faire de l'expérience déjà vécue le moyen de vivre une autre expérience ou, à l'inverse, faire de chaque expérience nouvelle le moyen de revivre encore la même chose, de l'épreuve chaque fois la preuve que ce qui arrive est toujours déjà arrivé et arrivera toujours. L'affect n'est autre que le transport de ces forces centrifuges et centripètes l'une dans l'autre.

Clot, 2020 : 124

Nous faire ressentir ce qui d'abord nous dépasse, telle est la fonction des affects, qui se définissent donc comme un passage; un rapport de force – une force de travail, dit A. Green (2004, p.100), où se régénère ou dégénère la vitalité de l'activité.

Clot, 2020 : 125-126

---

<sup>33</sup> Nous développons davantage ce sujet plus loin. Voir la sous-section 3.3.4 *L'inconscient est à produire*.

Certes, l'humain est dans un rapport créatif au réel mais il en paie le prix fort : toute extériorité lui est à jamais déniée, celle de la science comme celle du divin. C'est en ce sens que François Jullien propose de ruser avec le réel, de créer de l'*écart* qui nous porte à *ex-ister*, afin de retrouver à *accéder* à ce réel qui sinon s'étale et s'enlise. Plus prosaïquement, l'humain peut compter sur l'évolution de l'histoire et les outils de la culture pour développer sa sensibilité et se dégager des marges de réflexivité<sup>34</sup>.

L'éthique, telle que nous l'entendons ici à partir de Vygotski et Spinoza, renvoie à la manière et à la force par lesquelles chaque individu parvient, en fonction de ses ressources propres et collectives, à convertir en activité ses affects, à *affecter* la situation, à « garder ou à prendre l'ascendant » (Clot, 2020 : 151). Il n'en demeure pas moins que, si en un sens on peut bien dire qu'il y a là un « rapport d'abord nécessairement passif aux épreuves qui surviennent » (Clot, 2020 : 125), nous estimons qu'en réalité cette capacité à *être affecté* doit aussi pouvoir se cultiver : « Pour Spinoza, l'effort pour augmenter la puissance d'agir n'est pas séparable d'un effort pour porter au maximum le pouvoir d'être affecté » (1965, p.139; cité dans Clot, 2015a : 233). Car, justement, si cette éthique en est une c'est parce qu'elle conserve son dynamisme processuel et se retient de verser dans un quelconque idéalisme, même celui de l'activité. C'est ainsi que nous comprenons cette citation ultérieure de Macherey, à condition de rejeter toute interprétation moraliste du « bien » et du « mal ».

Le caractère essentiel de la vie affective étant son instabilité, puisqu'elle se déploie entre un pôle passif et un pôle actif qui la tirent tantôt dans le sens du pire et tantôt dans le sens du mieux, une éthique raisonnée se fixe pour programme de tirer le meilleur parti possible de cette variabilité, en cherchant à exploiter les « mauvais » affects dans le sens du bien qu'ils peuvent comporter, et à limiter le mal qui demeure attaché au fonctionnement des « bons affects », dont il faut savoir qu'ils ne sont jamais définitivement protégés contre les risques de dérive qui en contrarient les manifestations.

1999, p.113; cité dans Clot, 2020 : 130

Il s'agit donc bien d'une éthique qui s'entend « par-delà bien et mal » et, en effet, les résonnances nietzschéennes sont indéniables<sup>35</sup>. Reconnaissons que le développement personnel dont il est question,

---

<sup>34</sup> Vygotski n'écrivait-il pas justement à l'encontre du mythe d'un sujet rationnel capable de dompter ses passions que « non seulement ne disparaît pas, à titre de phénomène accidentel et anormal, la capacité de souffrir, de se réjouir et d'avoir peur, mais comment elle s'accroît et se développe avec l'histoire de l'humanité et le développement de la vie intérieure de l'homme » (cité dans Clot, 2015b : 205).

<sup>35</sup> On sait d'ailleurs que Friedrich Nietzsche voyait en Spinoza son prédécesseur. Voir la lettre à Overbeck (1881).

celui de l'« intelligence affective » – de sa « complexion passionnelle », dirait Spinoza – relève autant sinon plus de la transformation que de la progression, ou alors la progression exige parfois des transformations<sup>36</sup>. Loin de tout projet intellectualiste, mais non dépourvue d'intelligence, cette transformation est ce qui requiert une force intérieure à soi, une « persévérance en son être » et, pourquoi pas, une « volonté de puissance ». Le « surhomme » (*Übermensch*), mieux le « surhumain », n'est-il pas celui qui se dépasse, se surpasse et enfin se transcende sans pour autant jamais quitter le plan de l'immanence, embrassant au contraire son « éternel retour » vers le terreau fertile de de la terre, préférable aux sphères abstraites de l'idéal, réaffirmant encore et encore son existence et son désir de la vie, célébrant enfin dans une joie dionysiaque l'ensemble des qualités contradictoires de la totalité qu'il est. Une totalité sans cesse à recommencer, jamais fixée, toujours en devenir : « deviens celui que tu es » est le *motto* de Nietzsche. Ceux qui n'attribuent à la philosophie nietzschéenne que la responsabilité des horreurs nazies ou qui voit aujourd'hui en elle les sources d'une idéologie masculiniste n'y ont rien compris : il n'y a jamais été question d'une « éthique de la force » mais seulement et toujours de la « force de l'éthique ».

Comme Nietzsche le grand marcheur, celui qui est libre est celui qui se met en mouvement. L'éthique, c'est le mouvement avant la liberté. C'est celui qui s'arrache à sa situation en cultivant ses affections et en s'attachant à ce qui dans la situation le meut. Cependant, si nous disons qu'il s'agit d'une force intérieure, ce n'est certainement pas pour en faire une force originare fermée au monde extérieur, au contraire c'est de lui qu'elle tire sa force de développement, sa capacité de réorganisation de ses fonctions psychiques. L'éthique, c'est s'ouvrir à l'altérité pour s'ouvrir à soi-même, ce qui n'est pas antithétique d'une continuité ou d'une « persévérance en son être ».

Vygotski est clair également à ce propos : « s'il y a sujet capable, c'est capable d'être affecté, à même d'ouvrir le cercle de ses processus psychiques à l'effraction du réel » (Clot, 2015b : 211). Il n'y a pas de voie unique, pas de valeur suprême, seulement une « agilité construite » dans la « mobilité interfonctionnelle », s'agissant tantôt de faire des émotions le déclencheur de la pensée en mettant « son organisme au service du corps subjectif », tantôt de l'imagination ou des sentiments les bouées desquelles relancer les émotions (Clot, 2015b : 211)<sup>37</sup>. Vygotski écrit : « La pensée peut être l'esclave, le serviteur, mais aussi le maître des passions » (1994, p. 234; cité dans Clot, 2015b : 211). À vrai dire, elle doit être tout cela à la fois et au final

---

<sup>36</sup> Une conception transformiste du développement est développée au chapitre suivant.

<sup>37</sup> Plus largement, on peut penser aux autres fonctions que sont la perception, l'attention, l'intelligence, la conceptualisation, la mémoire, la volonté, le langage et la sexualité (Clot, 2020: 144-145).

« La question de l'existence des valeurs ne se pose qu'en rapport avec la valeur de l'existence » (Clot, 2020 : 46).

Enfin, pour revenir vers la question d'ouverture de cette section, on voit bien que l'activité, loin d'être aplanie sur elle-même, est en fait le lieu où se manifestent deux conflits structurels, celui de la « triade vivante » de l'activité médiatisée entre le sujet, l'objet et autrui, forcément « située » dans l'espace, et celui qui se vit dans le *temps* du sujet, dans le « "déjà-vécu" d'un passé qui organise ses attendus réitérables – certes construits avec les autres – par-delà les inattendus de chaque situation présente » (Clot, 2020 : 125). On y trouve là un « divorce potentiel » mais aussi un devenir possible : « c'est à l'intersection de ces deux conflits que le sujet trouve la source des fluctuations de sa vitalité et l'énergie pour s'y mesurer » (Bonnemain, 2015; cité dans Clot, 2020 : 125); c'est là où se joue « la redistribution du passé et du futur dans le présent » (Clot, 2020 : 150). C'est dire aussi comment, dans cette philosophie des affects, le vécu ne s'aborde qu'en étant mis à l'épreuve dans l'activité vivante, en en faisant le ressort même du développement psychologique : « S'il fait bien perdre sa contenance au sujet, il n'y a pas d'affect sans objet » (Clot, 2020 : 150); et « chaque activité passe toujours par l'activité des autres » (Clot, 2020 : 132), ce qui transforme en profondeur notre compréhension et notre pratique de la psychologie pour nous conduire, avec Vygotski, vers une perspective transformiste du développement individuel et collectif où la méthode historico-développementale, en organisant une « répétition sans répétition » enclenche le mouvement du développement. Nous démontrerons au chapitre IV comment cela prend forme au sein des institutions dites de la « coopération conflictuelle ».

Pour conclure cette section, prenons un moment pour faire un point d'étape, car il est vrai qu'une telle incursion dans le domaine du psychologique et de l'éthique nous éloigne du management en même temps qu'elle nous ramène en son cœur. Les interactions entre affects, émotions et sentiments que nous avons abordées et l'impact mentionné des outils culturels nous enseignent comment il est possible en organisation de créer du sens à ce que font les gens. La narration contribue à bâtir une culture organisationnelle et un sentiment de communauté et cela est d'autant plus vrai qu'elle transite par les affects et ne relève pas seulement d'un discours symbolique ou déconnecté. Une telle culture et un sentiment de communauté favorisent la coopération et la pérennité de l'organisation. Aussi, en comprenant et supportant le développement de la sensibilité et de la perception des sujets au travail, lesquelles ne sont jamais étrangères de la compétence, on accroît également notre capacité collective à percevoir les opportunités d'innovation et les potentialités de croissance organique : le développement

personnel est aussi un développement organisationnel. Dernièrement, reconnaître le plein rayon de l'intelligence des sujets au travail, c'est non seulement soutenir leur santé psychique mais aussi contribuer à en faire des individus proactifs et responsables, assurant du même coup une meilleure gestion de risques. La prochaine section accentue le regard sur les liens entre l'individu et le collectif et ne rendra que plus évidente la pertinence d'une telle discussion pour le management.

### 3.3 Le développement par le travail de culture (kulturarbeit)

Dans cette section, nous débiterons notre présentation du développement transformiste par une courte comparaison entre Vygotski et Dewey. Les convergences possibles entre Vygotski et Dewey seraient nombreuses (qualité de l'expérience, relation moyens-fins, valuation, etc)<sup>38</sup> mais il ne s'agit ici que de prendre notre élan pour repasser ensuite par le travail de Spinoza, puis celui de Zaltzman et de Deleuze commentant Freud. Car ici le terme « culture » est à entendre dans un double sens : il s'agit de se cultiver soi-même au contact d'autrui, ce que permet d'entrevoir la notion spinoziste de « régénérescence » et ce qu'il nous faudra défendre envers Freud; l'autre sens est bien sûr celui de l'inscription individuelle dans le grand procès de culture, caractéristique de l'humanisation du monde. L'idée générale est de lier l'éthique au politique en nous livrant à une exploration du rôle psychique du collectif.

#### 3.3.1 Vers une conception transformiste du développement

Tel que nous le mentionnions à la fin de la section précédente, le développement survient à la rencontre de deux conflits structurels : c'est dans « la marche du connu à l'inconnu » et à travers « l'activité conjointe des sujets sur l'objet » que le développement devient possible, voire requis par des situations toujours concrètes (Clot, 2020 : 138). Dans ces circonstances, Dewey n'hésite pas à parler du « travail des émotions » comme ce qui nous relie à la situation et prépare notre action, loin d'une conception simplement subjectiviste. Il y a entre le sujet et son monde une « "relation sentie entre faire et subir" » où l'*agir* et le *pâtir* entretiennent un rythme dynamique, ce dernier permettant une accumulation d'énergie qui précède une décharge consécutive (Clot, 2020 : 153). La citation qui suit démontre les résonances

---

<sup>38</sup> Nous renvoyons ici le lecteur à l'excellent article de Louis Quéré (2018), L'émotion comme facteur de complétude et d'unité dans l'expérience: la théorie de l'émotion de John Dewey, *Pragmata*, 1, p.10-59.

vygotskiennes chez Dewey et rappelle à s'y méprendre la refonte des sentiments dans les affects discutée précédemment.

La rencontre du connu et de l'inconnu ne se limite pas à un simple agencement de forces : elle est une re-création dans laquelle l'impulsion présente acquiert forme et solidité tandis que le matériau ancien, qui était "en réserve", est littéralement régénéré et gagne une vie et une âme nouvelles en devant affronter une situation nouvelle.

Dewey, 2005, p. 119; cité dans Clot, 2020 : 153

C'est que les « "schèmes" du pâtre » ne sont pas inertes, ils correspondent à un « capital de forces, le répertoire d'actions disponibles », en un mot : les habitudes. « "La force ne devient sujet qu'en contractant une habitude", note joliment Zourabichvili » (1994, p.104; cité dans Clot 2020 : 153-154). C'est bien elles qui confèrent à l'énergie de l'affect « forme et solidité », sans quoi son énergie se « dissiperait faute de résistances » (Clot, 2020 : 154). Cette expression de *résistance* peut aussi bien s'entendre en son sens électro-magnétique (on dit parfois un *résistor*) comme ce qui module le passage de l'énergie électrique, entre résistivité et conductivité, ce qui à la fois rend possible l'exécution du « système fonctionnel du sujet » et dissipe une chaleur (les émotions) éventuellement capable de le « refondre ». Cette conception des habitudes fait évidemment écho à l'acte médiatisé (ou la médiation instrumentale) chez Vygotski mais elle nous rappelle également qu'il ne saurait y avoir de technique déliée de son but, liant définitivement l'efficacité et le sens au sein de la performance<sup>39</sup>.

C'est un fait bien connu que, dès qu'une habitude s'est formée définitivement, l'élément émotionnel disparaît. Mais alors, si on enlève le but auquel cette habitude s'était adaptée et qu'on la fasse brusquement servir à une autre fin, l'émotion reparaît aussitôt. L'activité du moi est dans un état de tension, mais elle ne peut se déployer puisque l'ancien but manque et qu'elle ne saurait se diriger d'elle-même vers le but inaccoutumé qu'on lui propose. Il en résulte une lutte entre l'habitude et le but, entre l'impulsion et l'idée, entre les moyens et la fin. Cet état de tension et de lutte est la caractéristique essentielle de l'émotion.

Dewey, 1967, p.66-67; cité dans Clot, 2020 :154

---

<sup>39</sup> Nous estimons que la liaison des connaissances (concepts, actes, techniques) à des buts et des désirs est l'une des distinctions essentielles entre l'apprentissage et le développement chez Vygotski. Sinon, plus classiquement, on envisage la distinction comme l'inscription d'une connaissance dans un système conceptuel ou un système d'activité plus larges.

Comprenons bien. Les hautes températures qui se dégagent ne sont pas qu'une réaction involontaire exprimant la déliaison des moyens et des fins. L'apparition d'un but nouveau et le désir qu'il provoque en nous stimulent également les « énergies du moi » et entraînent le « réveil d'impulsions et d'habitudes qui renforcent les capacités et les ressources de l'agent » (Clot, 2020 : 153-154). D'une certaine manière, l'habitude première du sujet est une habitude de développement<sup>40</sup>.

Ce qui est essentiel pour notre propos est de constater, encore une fois, comment tout développement est inséparable de l'irruption de l'imprévu dans l'ordinaire : le développement n'est pas qu'une conceptualisation, il ne peut pas être *planifié* (quoiqu'il puisse être suscité et orienté), il dépend intrinsèquement des affections déclenchées. Dewey récusait l'idée d'un « développement embryologique », l'idée selon laquelle « le gland devient chêne » dans une sorte d'« accomplissement monotone d'un cycle de changement déjà prévu » (Clot, 2020 : 137-138). Dans ce cadre, chacun dispose d'une « potentialité intrinsèque » correspondant aux « formes éternelles » de son essence et l'enjeu n'est plus que de savoir avec quelle facilité ou difficulté le sujet pourra se réaliser et comment on pourra l'y aider à se « libérer » au besoin. Dewey préférait l'idée d'un « écart radical »<sup>41</sup>, résultat d'une épreuve qui affecte l'activité et qui ouvre à l'« émergence » de nouvelles formes empiriques dans l'expérience (Clot, 2020 : 137-138). Spinoza aurait acquiescé, lui pour qui il n'existe pas de potentiel en puissance, seulement la plus pure immanence, ouverte pour l'infini à la production de nouveauté.

Cette conception linéaire du développement est généralement reproduite lorsqu'on assimile trop rapidement le mode de développement chez l'adulte à celui chez l'enfant. Or, il n'y a pas de « développement en général » : assimiler les deux c'est « vite faire de l'enfant un "petit adulte" au mépris de son originalité foncière » et à l'inverse « l'adulte n'est un "grand enfant" qu'au risque de la psychopathologie » (Clot, 2020 : 139). Nous ne bénéficions pas ici de l'espace nécessaire pour aller dans le détail mais nous pouvons résumer brièvement la conception vygotkienne.

La socialisation initiale de l'enfant, son éducation, s'effectue d'abord en famille ou à l'école et elle est au service du développement plastique de ses fonctions psychiques (Clot, 2020 : 139). D'abord caractérisées

---

<sup>40</sup> C'est quelque chose de cet ordre qu'a en tête Yves Clot lorsqu'il écrit, à propos de la « liberté de volonté » émergeant au sommet des fonctions psychiques supérieures et « manœuvrant » tant bien que mal leur réorganisation, que : « Loin d'être l'aboutissement du développement, cette volonté est finalement le symptôme même de son inachèvement » (Clot, 2020: 146).

<sup>41</sup> Un « devenir perpendiculaire », disait Frédéric Lordon dans un contexte différent.

par leur indifférenciation, chaque fonction – la perception, l'intelligence, l'imagination, la mémoire, le langage, les émotions et la volonté (Clot, 2020 : 144), possédant sa période centrale de développement, son « heure de gloire » (Clot, 2020 : 146), gagne en différenciation grâce aux « étayages prolongés des activités conjointes avec les adultes » (Clot, 2020 : 144). Celles-ci « jouent ensemble, "avançant autant qu'[elles] peuvent en s'épaulant l'un l'autre" », dit Vygotski, se cédant la prérogative sur l'activité en fonction des situations, entretenant à travers leurs différents registres en conflit une certaine mobilité fonctionnelle, permettant la construction et la déconstruction d'un « système psychologique toujours situé » (Clot, 2020 : 145). Éventuellement, l'enfant démontre une capacité à distinguer entre des concepts quotidiens et des concepts scientifiques et cette capacité à entrer dans une conceptualisation abstraite entraîne des reconfigurations qualitatives des fonctions psychiques supérieures (Dionne, 2015 : 77-78; 80), rendant pour le coup ces mêmes concepts quotidiens plus résistants, à tort ou à raison (Clot, 2011; cité dans Dionne, 2015 : 82). Ultimement, la maîtrise du langage est déterminante dans la constitution du sujet : « À partir du moment où l'enfant utilise le langage, les mots viennent donc organiser l'expérience qu'il fait du monde. Son rapport au monde est médiatisé par les mots et s'en trouve du coup transformé » (Brossard, 2004, p.51; cité dans Dionne, 2015 : 87)<sup>42</sup>. Cette influence du langage sur la construction de soi marque bien l'importance que jouent l'histoire et la culture dans la théorie de l'activité<sup>43</sup>. On ne saurait surestimer également l'importance que cela a pour la conception de l'homme dans cette ontologie relationnelle. En verbalisant son rapport au monde par l'usage de cet instrument psychologique indirect, le sujet organise du même coup « son rapport à soi *dans* son rapport au monde, son rapport à soi *dans* ses rapports à autrui » (Dionne, 2015 : 87; nous soulignons). Vygotski le dit à sa manière : « ...l'homme lui ne peut apparaître que sous la forme d'un discours adressé aux autres personnes » (1956/2011, p.260; cité dans Dionne, 2015 : 87). Yves Clot y insiste aussi : les différentes fonctions de la psyché tiennent ensemble par le « tissu verbal » et c'est à travers lui que « la volonté se fraye un chemin, non sans résidus et sans restes inconscients » (2020 : 145-146)<sup>44</sup>.

---

<sup>42</sup> Toutefois, le langage ne résume pas toute la pensée, bien qu'il l'aide à se réaliser et que leurs recoupements permettent l'émergence de la conscience. Dionne (2015) précise : « Par ailleurs, le langage et la pensée, même s'ils se rencontrent dans l'unité de signification de la pensée verbale, demeurent des processus ayant des développements et parties distinctes. Ainsi, il existe une pensée sans verbe (ex. : pointer les objets) et un langage sans pensée (ex. : réciter un texte appris par cœur) » (p. 88).

<sup>43</sup> En anglais, on réfère à celle-ci sous le nom de *Cultural-Historical Activity Theory (CHAT)*.

<sup>44</sup> Dans les sous-sections suivantes, nous retrouverons un mouvement paradoxal similaire par lequel les éléments se lient entre eux au gré de leur différenciation.

C'est à ce moment que s'opère une « sortie de l'enfance », vécue comme un « retournement dans la vie du sujet » (Clot, 2020 : 139). La subjectivité qui s'est constituée et dégagée des processus de sa socialisation primaire doit dorénavant assumer sa propre destinée. Sa « liberté de volonté » se met alors au service de son « devenir actif » mais elle devra agir au mieux, soit en « connaissance de cause », ce qui signifie, dans une acception proprement spinoziste, avec l'« intelligence de la nécessité » (Clot, 2020 : 140). Autant dire que la vraie liberté est rare, et même « inaccessible à l'enfant », appelant à un « renversement » des « sources du développement » (Clot, 2020 : 140; 142).

Alors qu'enfant, il était le produit de son milieu, c'est dorénavant en produisant son milieu que l'adulte pourra entretenir son proprement développement. L'humain doit pouvoir être au moins quelques fois le « concepteur et l'artisan des rapports sociaux où il vit », s'y engager de sa propre initiative et y laisser sa « trace », son « empreinte sur les destinataires, les objets, les instruments de son activité » et ce pour s'y reconnaître (Clot, 2020 : 140-141). En fabriquant son monde, il se fabrique lui-même, dialectiquement. Créer du milieu pour vivre, s'engager dans une « re-création » – une « renormalisation » disions-nous, voilà ce qui serait au principe, sinon de son « être culturel », au moins de son humanisation.

La santé mentale du sujet, insiste B. Doray, trouve son ressort moins dans le fait d'accepter le legs de la Culture, que dans celui de produire – en contribuant par des services particuliers à l'existence de tous – le lieu psychique où se subjectivise son humanité, où passer d'une humanité reçue à une humanité recréée (Doray, 2011, p.187).

C'est l'originalité même du travail de culture. Le devenir actif de l'adulte en société n'est pas séparable du développement de la société elle-même.

Clot, 2020 : 142

Cette possibilité de « croître vers dehors » pour continuer à « croître du dedans » agit comme une recharge pulsionnelle qui aide l'adulte à disposer de son enfance (Clot, 2020 : 142). En réalité, on ne se défait jamais totalement de son enfance, au mieux on peut en faire une « ressource », au pire un « obstacle » (Clot, 2020 : 139). Car, si l'adulte hérite de l'enfant les puissances de son indétermination psychique, il n'est pas dit que ce dernier abdique facilement son contrôle sur le comportement. C'est que la subjectivité, déjà chez l'enfant, se construit hiérarchiquement et non « comme une série de fonctions démocratiques » (Clot, 2020 : 145). Si la « liberté de volonté » est une conquête, comme nous dit Yves Clot, elle ne doit pas se faire par le renoncement aux pulsions, ce qui serait se faire violence, ajouterions-nous. « Pour que du développement en sorte, il faudra que le premier réussisse à monter sur les épaules du second, conclue

en finesse des alliances avec lui tout en risquant toujours d'être capturé dans ses filets » (Clot, 2020 : 147). En effet, l'adulte peut bien promettre de nouvelles possibilités de réalisation, voire de jouissance, à l'enfant qui est en lui, grâce à son « intelligence de la nécessité », mais il arrive qu'il soit si au fait de cette nécessité qu'il en perde la capacité de concevoir de nouveaux possibles. Contradiction. Heureusement, l'adulte n'a pas à s'abandonner entièrement aux caprices de l'enfant, il peut compter sur l'énergie des affects que lui procurent les autres. Ironiquement, c'est en travaillant auprès d'enfants handicapés que Vygotski a mis au jour les principes de sa méthode. Un retour à Spinoza s'impose.

### 3.3.2 Régénérescence ou dégénérescence : de la transindividualité chez Spinoza

Dans les années 1920, en Russie, Vygotski mène ses études auprès d'un groupe d'enfants ayant des déficiences et il constate que celles-ci sont en voie de devenir un handicap social. Les enfants, « vaincus », transforment leur déficience en mécanisme de défense et engagent leur esprit dans des tâches fictives, des « distractions morbides », se coupant des autres et s'enfonçant de plus en plus dans « la passivité et l'inertie d'une affectivité incarcérée dans des "buts fictifs" (1994, p.98) » (Clot, 2015b : 212). Leur développement est en quelque sorte arrêté : ils se sont coupés « des forces vives de l'altérité en se soustrayant eux-mêmes à l'énergie relationnelle du monde social » (Clot, 2015b : 212).

Dans un langage spinoziste, on dirait que la puissance d'agir de ces enfants est sur-affectée en une action, « inconsciente », c'est le cas de le dire, des possibilités qu'ils ne s'imaginent plus pour eux. C'est que, pour Vygotski comme pour Spinoza, la conscience n'est pas un « un état mental séparé, "un empire dans un empire" mais un rapport réel – productif et propulsif – de l'activité en cours au déjà vécu » (Clot, 2015b : 209). Pour cette raison, la pensée *réalisée* ne résume pas toute la pensée, laquelle n'est jamais que l'aspect émergé, verbalisé et conscientisé du *réel de l'activité*.

Vygotski distingue en 1934, à la fin de *Pensée et langage*, "la conscience sentante et la conscience pensante" (1934/1997, p. 499) pour montrer à quel point la pensée ne prend pas naissance elle-même dans une autre pensée mais dans les dessous réels, affectifs et volitifs de l'activité (ibid., pp. 493-494) seuls à même de régénérer la pensée : "Celui qui a dès le départ séparé pensée et affect s'est ôté à jamais la possibilité d'expliquer les causes de la pensée elle-même"(ibid., p. 40).

Clot, 2015b : 209

On croirait lire Spinoza lorsqu'il écrit : « une affection pour laquelle nous pâtissons ne peut être réduite ni ôtée sinon par une affection plus forte qu'elle et contraire à elle, c'est-à-dire par l'idée d'une affection du corps plus forte que celle dont nous pâtissons et contraire à elle » (Clot, 2015b : 213); ou encore, plus tristement disait Bourdieu : « Il n'y a pas de force intrinsèque à l'idée vraie » (Clot, 2020 : 113); et même : « C'est pourquoi je vois le meilleur et je fais le pire; ou, comme le dit l'Écclésiaste, qui augmente son savoir augmente sa douleur » (Moreau, 2003/2019 : 86). C'est dire, sur le plan éthique, comment s'en remettre à la morale ou aux valeurs supérieures de la « Culture » est vain. Mieux vaut miser sur une régénérescence des pulsions.

Car l'activité du sujet, par définition, est toujours mêlée à celle des autres. Étienne Balibar écrit que « tout individu qui agit sur d'autres ou pâtit par d'autres (les deux étant nécessairement liés) est en quelque sorte placé "hors de soi" mais qu'il ne faut pas concevoir cette interaction comme un "face à face" entre des individus indivisibles » (1996, p.42; cité dans Clot, 2015b : 208-209)<sup>45</sup>. Au cœur de l'ontologie spinoziste git une conception relationnelle, ou transindividuelle, de l'individu qui s'étend jusqu'aux affects.

L'individuation se fait dans la socialisation qui affecte les activités les unes par les autres, les unes dans les autres comme autant d'affections qui engendrent des "fluctuations" du pouvoir d'agir, des mouvements de développement ou d'empêchement passant par des affects.

Clot, 2015b : 209

C'est ce mouvement qu'il s'agit de relancer. Il faut réintroduire dans l'activité des enfants un conflit vital afin de renverser « une imagination simple, déconnectée, en une imagination plurielle, une imagination de la multiplicité simultanée qui donne à entendre les rapports de convenance, de différence et d'opposition entre les choses », nous dit Pascal Sévérac (cité dans Clot, 2015b : 213). Pour cela, Vygotski suggère d'instaurer une « activité dialogique » sur le travail, de faire de l'activité vécue l'objet d'une nouvelle activité : seule une activité « au carré » permet de s'élever en puissance (Clot, 2015a : 232). Cette proposition est caractéristique de la méthode historico-développementale qu'il développe. Toutefois, nous concentrons ici notre analyse sur la notion de régénérescence.

---

<sup>45</sup> On croirait lire M. P. Follett: « One actor responds, not to the other party, but to the relationship that exists between them: "I never react to you...; it is I-plus-you reacting to you-plus me" (Follett, 1924/1995, p.42) » (Lorino, 2018: 14).

Spinoza écrit que « le corps humain a besoin, pour se conserver, d'un très grand nombre d'autres corps par lesquels il est continuellement comme régénéré (1677, 1965, p.93; cité dans Clot, 2015b : 208). « Mise en conserve » dans un individu isolé, son « activité dégénère, gagnée par la passivité » (Clot, 2015b : 209). Certes, ce rapport de passivité-activité entre des sujets qui s'entre-affectent se maintient à une proportion qui définit chacun selon son caractère, pourrions-nous dire, mais il est impératif que celui-ci se régénère au contact d'autrui. L'altérité, qu'on sait indispensable à la constitution du soi, est ici vitale, au sens propre. La régénération signifie que le sujet abandonne constamment des parts de lui-même tout en s'incorporant des parts des autres C'est pourquoi il est dit du *conatus* qu'il est une persévérance dans son être, « "immédiatement détruit s'il n'est pas continuellement reconstitué", comme le souligne Étienne Balibar (1996 : 43) », (Clot, 2015b : 208-209). Mais, de manière tout à fait remarquable, cela prouve que l'inverse est vrai aussi : « il ne peut se reconstituer qu'en étant continuellement détruit dans l'échange » (Clot, 2015b : 214). « La négation de la vie est contenue dans la vie elle-même », dit Balibar (Clot, 2015b : 217). Si pour Canguilhem, la mort est dans la vie (la maladie en est le signe), nous pouvons tout autant affirmer désormais que la vie est dans la mort, et cette dialectique pourrait bien servir de base pour une nouvelle métapsychologie. Selon Clot, Vygotski aurait adhéré au point de vue de Jean-Bertrand Pontalis pour qui « ce qui est désigné comme pulsion de mort n'est pas "un contenu" de l'inconscient parmi d'autres mais le champ de l'inconscient lui-même » (2015b : 217). Finalement, poser ainsi la transindividualité constitutive de chacun est le cheval de Troie nous permettant de faire pénétrer le collectif dans l'individu. Nous verrons que c'est ce mouvement qui ravive la vitalité psychique des sujets et que plus prosaïquement, c'est ainsi que nous pouvons équiper et accroître l'activité et la conscience professionnelles.

### 3.3.3 Le rôle psychique du collectif

D'abord, on l'aura deviné à la lumière de ces quelques mots sur la transindividualité, il n'y a pas non plus chez Vygotski de dualisme entre le social et l'individuel, mieux « l'individuel chez l'homme n'est pas le contraire du social mais sa forme supérieure » (Vygotski, 1924/2004, p.236; cité dans Clot, 2015b : 210). Et cette idée porte loin. « En recherche permanente de médiations face aux contradictions sociales qui le traversent », aux prises avec sa propre « irréductible conflictualité », tiraillé entre « ce qu'il pense maîtriser et ce que réclame son désir, ce qu'on attend de lui et ce qu'il est capable de soutenir », le « sujet réflexif » émerge, tenu qu'il est de se déterminer (Giust-Ollivier, 2019 : 626). Mais cette détermination n'est que temporaire et elle ne vaut que pour autant que la conflictualité sociale lui demeure ouverte, disponible à une nouvelle régénération, sans quoi le non-réalisé en lui peut « dégénérer et s'enliser dans

un caractère, dans des mots, se pétrifier dans les répétitions morbides d'une destinée, s'il n'est pas rattrapé par une récréation qui le recommence » (Lévy, 2006; cité dans Clot, 2015b : 217). De l'autre côté, ce non-réalisé constitue une énergie potentielle, une source de développement en attente de rencontrer l'activité qui viendra la refondre dans l'acte réalisé. C'est bien depuis son « irrémédiable conflictualité », ou encore à partir de son « incomplétude » que le sujet tire un pouvoir d'agir, et non depuis une « puissance d'agir autochtone, autonome et originaire » : « L'homme est plein à chaque minute de possibilités non réalisées » (Clot, 2015b : 211).

Ce dont il est question ici c'est du rôle psychique que joue le collectif. Celui-ci assure une « recharge pulsionnelle » dans le « procès d'individuation psychique » de chaque sujet (Clot, 2015b : 216). Si l'énergie du sujet s'est fixée, s'il est en proie à une sur-affection de l'esprit et qu'il s'expose au pathologique, c'est parce qu'il s'est soustrait ou qu'on l'a soustrait à la « multiplicité des occupations » (Clot, 2015b : 217) et qu'il ne trouve plus dans son environnement de quoi le régénérer.

C'est l'état de la conflictualité sociale qui règle la conflictualité interne de l'individu. Son fonctionnement psychique s'éteint lorsque la société ne lui offre plus de conflictualité externe. La conflictualité interne du sujet, sa base psychique, ne peut se maintenir sans relais social qui l'alimente en énergie conflictuelle.

Laval, 2002, p.69; cité dans Clot, 2015b : 217

Cependant, ce n'est pas tant la multiplicité des occupations qui nous semble décisive, laquelle risquerait d'être prestement réduite dans notre champ qui est le management à la rotation et l'enrichissement des tâches, que l'exposition et la participation (et donc le pouvoir d'agir) à la multidimensionnalité des situations, ce qui ne peut se faire qu'ensemble - dialogiquement, afin que leur profonde complexité nous donne l'occasion d'éprouver la nôtre, en tant qu'*homo complexus*<sup>46</sup>, et, qu'au final, cette activité de travail

---

<sup>46</sup> L'*homo complexus* renvoie à la co-existence en soi de l'*homo sapiens*, l'*homo demens*, l'*homo faber*, l'*homo mythologicus*, l'*homo oeconomicus*, l'*homo ludens*, l'*homo prosaicus* et l'*homo poeticus*. Ceux-ci sont, de notre compréhension, représentatifs d'autant de dimensions de valuations inhérentes aux situations de la vie. Il est à noter que cette complexité de l'humain renvoie également à une conception trinitaire où celui-ci est à la fois individu, espèce et société, ces trois notions étant à envisager à l'aune de la distinction-conjonction: « ... [elles] sont chacune l'une dans l'autre ». Aussi, les principes récursif et hologrammatique sont emblématiques de cette approche dite de la complexité, laquelle est en totale cohérence avec ce qui a été présenté dans ce mémoire. À titre d'exemple, Edgar Morin le dit lui-même, à propos de l'humain comme « totalité bio-psycho-sociale [...] avec ses relations elles-mêmes variables et changeantes » : « si effectivement l'individu est dans la société, la société n'en est pas moins elle-même dans l'individu, avec sa culture, son langage, etc. Et si l'individu est dans l'espèce, l'espèce est elle-même dans l'individu, avec les gènes notamment » (Poirier et Fouré, 2004; Morin, 2004).

vaille la peine d'être vécue, pour reprendre l'expression winnicottienne (Dujarier, 2017 : 202). Pour Vygotski, et Bakhtine, le « social est en nous » sous forme d'énergie vitale dès lors qu'il est conflit et c'est seulement lorsque notre univers social se ferme à la controverse que l'infantile peut exercer son monopole. Tant qu'il reste ouvert, les conflits « traversent et circulent dans l'activité psychologique », la poussant à se déterminer mais l'empêchant aussi de s'enliser (Clot, 2015a : 236). Sur le plan éthique, le renversement est tout aussi patent: « c'est le collectif dans l'individu, comme ressource pour l'individu qui le retient et sûrement pas seulement l'individu dans le collectif » (Clot, 2015b : 210). Ou à la manière de Deleuze: « on peut dire que c'est l'activité personnelle qui s'explique avec le social et non pas le social qui explique l'activité personnelle » (Clot, 2015b: 210).

### 3.3.4 L'inconscient est à produire

Le conflit possède-t-il vraiment les vertus civilisatrices que l'on voudrait lui attribuer? Il semblerait bien que ce soit envisageable mais alors il nous faudra aller avec Vygotski et Spinoza au-delà de Freud dans ce que lui-même avait nommé le travail de culture – la *Kulturarbeit*. Selon l'interprétation de la psychanalyste Nathalie Zaltzman, Freud nous laisse devant une alternative : tomber malade ou accomplir un progrès dans la vie de l'esprit, « autrement dit, en termes spinozistes, de dégénérer ou d'incorporer certaines parts de soi à d'autres » (Clot, 2015b : 218). Mais ce travail de culture se heurte au dualisme de Freud quand il oppose à la logique intrapsychique du primat pulsionnel l'intérêt du collectif, posant d'emblée une « incompatibilité originaire » entre les buts égotistes et les buts collectifs, sans possibilité de « dérivation commune » (Clot, 2015b : 218).

Le travail de culture est illusoire si on fait "dépendre cette progression de domptages, voire de renoncements pulsionnels alors qu'on considère en même temps le psychique primitif pulsionnel comme impérissable. Freud s'expose à ce type d'objection lorsqu'il fait du renoncement – impossible ou improbable – à la pulsion d'agression la condition majeure du progrès de la civilisation" (Zaltzman, 2007, p.24).

Clot, 2015b : 218

Plutôt que de viser à un renoncement en recherchant la sublimation dans les valeurs supérieures de la culture, Zaltzman nous invite à nous familiariser avec notre propre « fond de bassesse et de barbarie » (Clot, 2015b :219). Il semblerait en effet que Freud se soit piégé dans une position morale ou théorique

pourtant contredite en pratique de la psychanalyse. « S'il faut parler en termes de métaphore spatiale haut et bas, supérieur et inférieur, ce n'est pas vers le haut que progresse une analyse, c'est vers les puissances d'en bas qu'elle descend » (2003, p. 237; cité dans Clot, 2015b : 218-219).

« Dans la cure analytique (événement privé) se perpète alors structurellement un attentat contre toute morale du renoncement (qui est une norme de civilisation » (Castel, 2012, p. 111)). Du coup, écrit par exemple Pierre-Henri Castel, « renoncer au renoncement, si j'ose dire, c'est se mettre sur la voie de la guérison » (ibid., p. 111).

Clot, 2015b : 221

Le travail de culture n'est définitivement pas l'oeuvre d'une sublimation morale, c'est plutôt un « travail de régénération des tonalités de l'affectivité par multiplication des affections » tablant sur la « vitalité transindividuelle du conflit » (Clot, 2015b : 219). Toutefois, parler de « multiplication » et de conflit, ce n'est pas s'en remettre aveuglément à quelque génie du chaos, ou pire, à une sorte de microéconomie de la psyché qui viendrait nous faire croire que la libre circulation du conflit social ne pourrait qu'aboutir, mathématiquement, à quelque optimum psychique – on tremble à imaginer les récupérations managériales et politiques auxquelles un tel quantitativisme psychologique pourrait donner lieu. En fait, si le collectif peut bien être pour nous l'occasion d'une *katharsis*, comme le prétendent Zaltzman et Clot, il faudra pouvoir compter sur une intelligence plus nuancée, celle qu'offre le langage par exemple, mais peut-être aussi plus largement sur toute forme d'art : l'alchimie psychoaffective demande de la finesse et du style – et même de la méthode, ajouterait Yves Clot. C'est du moins ce qu'envisageait Vygotski qui voyait dans l'art une « technique sociale du sentiment ». Pour sa part, Zaltzman est retournée aux origines de la *katharsis*, dans la tragédie grecque. Nous la citons longuement ci-bas car son propos est pertinent non seulement pour ce qui va suivre, mais aussi pour la conclusion de notre section.

[La tragédie grecque] ne plaide pas le renoncement pulsionnel ; elle initie à l'existence de cette puissance [...]. La représentation tragique comme traitement du *fatum* pulsionnel a le privilège de mettre en évidence l'impuissance du sujet isolé face à la « contrainte du destin », et de mettre en lumière la puissance élaborative d'une instance qui n'est ni intrapsychique ni intersubjective, en tant que ce terme désigne des liens historiques de sujet à sujet, mais d'une instance impersonnelle qui tend à intégrer le hors du commun dans un commun modifié par lui.

Zaltzman, 2005, p.113; cité dans Clot, 2015b : 219

Autrement dit, l'histoire, comme toute trame narrative, est porteuse de sens et qui veut s'en saisir peut développer sa « conscience de soi publique ». L'art, qu'il soit tragique ou autre, par le court-circuit des affects qu'il met en scène, nous donne à voir et à ressentir – à imaginer dirait Spinoza – d'autres moyens de vivre les conflits qui nous habitent, tout en les enrichissant d'autres conflits :

La thèse de Vygotski est que les oeuvres d'art s'emparent de l'inconscient du sujet à l'aide de procédés eux-mêmes inconscients mais d'une nature sociale. Elles charrient d'autres conflits, indépendants des avatars de l'histoire personnelle de chacun.

Clot, 2015a : 238

L'art n'est pas le lieu de la sublimation de nos affects et de son ascension dans les hautes sphères de la « Culture », l'art engage l'énergie psychique vers le bas dans le travail réel des affects et leur donne l'occasion d'une transformation (et pas seulement une expurgation). Surtout, il est loin d'être le « champ de bataille où peuvent se reproduire les vieilles guerres de son passé », ni, à la manière de Freud, l'« écran où se projettent les conflits infantiles » (Clot, 2015b : 238; 2020 : 220). L'art est une technique sociale d'aiguillage de nos affects, dit Vygotski (Clot, 2015a : 239).

À la rencontre de l'irréalisé en chacun de nous, et en jouant de l'inaccompli en dehors de nous, l'art agence un devenir de l'inconscient. Il ne dérive pas d'un inconscient déjà donné. Il le produit en le recréant. L'art n'est une ressource pour l'inconscient qu'en devenant sa source.

Clot, 2015a : 238

Sur cet aspect, c'est peut-être Deleuze qui a été le plus clair. Celui-ci s'opposait à ce que l'on pourrait dénommer une « conception archéologique de la psychanalyse » et il souhaitait même l'affranchir de toute « tentation commémorative » : « ...l'inconscient n'est pas un sujet qui produirait des rejets dans la conscience, c'est un objet de production, c'est lui qui doit être produit, à condition qu'on n'en soit pas empêché (Deleuze, 2003b, p.74) » (Clot, 2015a : 240). Yves Clot, qui toujours a le sens de la formule, le dit bien : « La katharsis (sic) n'est une ressource pour l'inconscient qu'en devenant sa source » (Clot, 2015b : 220). Et quelle ressource cela peut être! Car l'art, pour Deleuze également, est un moyen privilégié qui, « grâce aux divergences et aux déplacements » qu'il occasionne, par sa puissance transpersonnelle et l'énergie psychique qu'il mobilise, engage la production de nouveaux devenirs.

Au lieu de « toujours s'enfoncer » dans le passé, les cartes de l'itinéraire psychologique se superposent de telle manière que chacune trouve un remaniement dans la suivante, au lieu d'une origine dans les précédentes : « D'une carte à l'autre, il ne s'agit pas de la recherche d'une origine, mais d'une évaluation des déplacements » (Deleuze, 1993, p. 84).

Clot, 2015a : 240

Quand Vygotski écrit que l'inconscient ne se montre qu'en mouvement (Clot, 2015b : 220), ce n'est pas seulement que celui-ci échappe à l'observation directe et indirecte (« ce que l'œil normal ne peut sonder, l'œil de l'âme ne le voit pas non plus, écrivait-il (Clot, 2011 : 21)), c'est que précisément, tel un flux, il est produit dans l'action : « dans la distribution des affects, ce qui vient avant n'est qu'un "transformateur" dans la constellation affective des devenirs où se produit l'inconscient » (Clot, 2015a : 240). Nous ne sommes jamais que des devenirs. De plus, ce que nous devenons, nous le devons entièrement au choc des affects qui se produit dans la rencontre entre le connu et l'inconnu. Deleuze précise bien qu'« il n'y a pas d'autres pulsions que les agencements entre affects d'origines différentes » (Clot, 2015a : 239). Il n'y a donc pas de pulsion morale, ni de « pulsion critique », seul compte le travail des affects que nous pouvons effectuer.

Toutefois, si Yves Clot a raison, ultimement, de parler de « puissance transpersonnelle », il nous semble que l'expression originale de Deleuze est plus juste. Ce dernier écrit, par rapport à l'art, qu'il engage les « puissances subjectives de l'impersonnel ». C'est d'abord lui, l'impersonnel, qui trans-passe en chacun et devient la force transpersonnelle qu'on en fait. D'ailleurs, Clot le dit bien : « En tout cas, c'est bien à la production de cet objet transpersonnel inachevable que s'attelle une clinique de l'activité » (2015a : 240). Tout le travail est à faire et la liaison des quatre instances n'est jamais garantie! Conférer à l'art une telle puissance en lui-même relèverait de la pensée magique, ou à tout de moins cela ne pourrait concerner que la part la plus superficielle de son pouvoir transformateur. Car, ce n'est pas tant la consommation de l'art, qui peut bien sûr nous aider à vivre autrement nos passions ou à leur découvrir de nouvelles voies, que la création artistique en soi qui, pour nourrir notre expression personnelle, nous transmet de nouveaux objets et nous inclut dans un ensemble de normes esthétiques constitutives d'un certain art<sup>47</sup>.

---

<sup>47</sup> Notre insistance sur la *création* artistique nous vient également d'une remarque de Y. Engeström où il affirme que « la création telle que Vygotsky (sic) l'a formulée dans "*La psychologie de l'art*" ... [est] essentiellement un processus d'externalisation » qui vient compléter la dialectique internalisation-externalisation, là où l'on s'arrête généralement à l'internalisation en tant que processus d'apprentissage dans notre lecture de Vygotski (Engeström, 2011 : 174). Cette remarque est importante car elle recoupe l'idée au fondement de la « coopération conflictuelle » : l'expérience dialogique sur les conflits de critères du travail bien fait est une manière de faire de

Ces normes sont l'objet d'une construction historique, elles connaissent une certaine stabilité ou normalisation mais elles restent ouvertes à la critique et au débat. Comment saurions-nous apprécier la qualité d'une œuvre artistique si nous ne pouvions au moins la situer par rapport à quelques critères faisant consensus? Comment cet art pourrait-il gagner en maturité, c'est-à-dire en profondeur et en raffinement s'il ne pouvait trouver à s'appuyer sur ces critères? Et, enfin, comment un tel art pourrait-il perdurer sans une communauté d'artistes et d'artisans pour le faire vivre, prêts à tout instant à le remettre en question?

« La *Kulturarbeit*, œuvre psychique individuelle-collective, consciente-inconsciente, est ce qui enregistre et invente la continuité et les mutations d'un garant transcendant, référent psychiquement vital de la condition humaine (1999a, p.250) ». Cette condition humaine est plus modestement repérable pour nous dans la « conscience professionnelle ».

Clot, 2020 : 89

### 3.3.5 Ce que l'art peut, le travail le peut aussi

La thèse d'Yves Clot est que ce que l'art peut, le travail le peut aussi. Parce que, tout comme l'art, il est le « terrain par excellence de l'hostilité à l'imprévu » (rappelons-nous le propos de Bruner), en même temps qu'il est le lieu même où l'imprévu se répète. Il est en tension avec le *réel*, et nous maintient nous aussi tendus vers des devenirs. Si le travail peut se comparer à l'art, c'est d'abord et avant tout parce qu'il est un *faire* qui prend à bras-le-corps le *réel* et c'est lui qui précipite l'action et le jugement sur cette action. Il est cet « éclat de matérialité autour duquel la psyché secrète ses perles » (Zalzman, 1996, p.6; cité dans Clot, 2020 : 89). Et c'est aussi le respect que l'on accorde ensemble à la « *résistance de l'objet* » (Clot, 2020 : 71), sans faux-fuyants et sans tricher sur ses complications qui crée un sentiment de communauté. Pour l'imager, la métaphore de Tosquelles est lumineuse.

Je crois que le jeu de football, tout en étant très démonstratif de ce qui se passe dans une équipe, cache le fait que c'est un ballon "qui court, qui court" sur le terrain de sport et va d'un joueur à l'autre. Le ballon est une des formes possibles du "furet" [...]. Le ballon représente la curiosité intellectuelle objectivée.

---

l'activité *réalisée*, par les affects qu'elle met en branle, le moteur du développement du réel de l'activité. Et c'est pourquoi, ce que l'art peut, le travail le peut aussi.

Clot, 2020 : 72

Le ballon est cet « objet-lien » qui peut faire « boule de neige », ce « grain de sable qui secrète les perles » et, comme dans le jeu du furet, chacun peut s'en emparer, faire le tour du genre professionnel comme on fait le tour du groupe et y ajouter ses propres éléments stylistiques jusqu'à ce qu'il « dépose en douce cet objet magique chez un autre membre du groupe qui prend le relais » (Clot, 2020 : 72). Alors, des sélections s'imposent et les réalisations éprouvées peuvent être objectivées et conservées dans des traditions (Clot, 2020 : 78), comme une équipe inscrit dans un grand cahier l'ensemble des jeux possibles. Contre la « polysémique créativité », au travail aussi c'est « le jeu – sans fin assignable – entre l'originalité et l'acceptation de la tradition qui est la source de la capacité d'inventer » (Clot 2020, 77-78). Mais toute tradition qui se respecte et qui ne triche pas avec le réel – sa pérennité et celle de l'organisation en dépendent – sait que son évolution tient à ces « suspensions stylistiques », lesquelles sont comme de « vrais traits d'union qui "marquent" » (Clot, 2020 : 72). Les éléments impersonnels et collectifs du métier n'existent que parce qu'ils transitent par l'expérience personnelle des individus. En s'emparant de cette connaissance objectivée en devenir, les individus autorisent une migration fonctionnelle.

Il n'y a pas de style tant qu'on ne prend pas ses libertés avec le genre (Clot et Faïta, 2000). L'auto-organisation du sujet n'est donc pas le contraire de sa détermination. Le transpersonnel comme l'interpersonnel ne suppriment pas le personnel. Ils sont l'une de ses sources.

Clot, 2015b : 215

La dispute professionnelle "transfuse" du collectif dans l'esprit et le corps de chaque professionnel où cette "dispute" se poursuit, qu'il le veuille ou non. Du coup, ce collectif qui se coule en chacun s'y reconvertit en dialogue intérieur et même en controverse intime au service de son activité propre.

Clot, 2020 : 91

Ce collectif offre à chacun du « répondant » en situation et c'est en tant qu'il n'est pas fixé et qu'il vit en chacun qu'il autorise chacun à prendre ses libertés avec lui. « Il existe bien, au principe même de l'intimité subjective, un "sentiment de communauté intérieure, le sentiment d'un investissement commun possible" (Zaltzman, 2000, p.128) » (Clot, 2020 : 108). Contrairement à la vulgate postmoderne, chacun n'est pas renvoyé à lui-même et tenu de composer un rôle factice dans ce simulacre de l'authenticité mais est invité

à le « devenir davantage et autrement » (Clot, 2020 : 50) en prenant part au sein d'une « filiation transhistorique » (Clot, 2020 : 91).

L'expérience est ainsi faite que, s'il n'existe pas de sujet collectif estampillé, pas plus que « d'inconscient collectif » (Freud, 1986, p.237), un travail collectif des sujets ensemble est possible, qui fait passer et repasser l'histoire collective en et par chacun d'eux, inconscient compris, rendant l'évolution de chaque psyché indissociablement tributaire de l'évolution de l'ensemble.

Clot, 2020 : 91

Ceci dit, cela n'est vrai que pour autant que le collectif « laisse à désirer », demeure ouvert au conflit et se nourrisse des initiatives individuelles autant qu'il les foment. Alors la vitalité du collectif et la vitalité individuelle peuvent s'entretenir mutuellement et l'effort fourni en commun pour instruire patiemment la situation, revisiter ensemble les critères du « bien faire » et y découvrir des possibilités ignorées jusque-là en s'autorisant à changer ses habitudes peut déboucher sur un véritable sentiment de « plaisir éthique » (Clot, 2020 : 77). Endosser la non-finitude d'un métier et s'atteler à son renouvellement, nous dit Zaltzman, c'est participer à la construction d'un « garant transcendant » – le métier transpersonnel – qui peut nous conduire à cette expérience faite en commun d'une « transcendance » qui nous relie sans nous assimiler. Il s'agit bien sûr d'une transcendance qui n'est « nullement suprapersonnelle, surplombante et encore moins sacrée » (Clot, 2015a : 231). Une « transcendance immanente », aurait dit Spinoza. Enfin, *faire son métier* c'est donc aussi s'acquitter de cette tâche qui incombe à chacun pour le bien de tous. Quand on l'oublie, poussé par des organisations du travail délétères, on s'expose aux risques de la psychopathologie; l'assumer c'est engranger le développement de sa « conscience professionnelle » et devenir « unique en son genre » (Clot, 2015a : 230-231).

### 3.3.6 Le *conatus* politique ou l'essence dynamique de la réalité collective

Poser la santé psychique comme le libre jeu du passage du collectif dans l'individu, sous forme d'un répondant, implique en retour de concevoir le collectif comme une réalité saisissable et investissable. L'un ne va pas sans l'autre, sans quoi le transfert affectif n'est pas possible. Et de fait, Yves Clot mène en parallèle de son investigation de la fonction psychique du collectif, une interrogation sur ce qu'il appelle son rôle social. Mais au-delà de la banale inclusion dans une réalité matérielle et une communauté de travail concrètes, essentielles pour ce qui est de poser les critères de reconnaissance d'un travail utile, se

trouve posée la question des conditions politiques d'un tel exercice. Clairement, pour Yves Clot, ces « collectifs ne restent vivants dans les sujets que s'ils sont inachevés en dehors d'eux », s'ils « laissent à désirer » (2015b : 215), disions-nous. Comme l'écrit Pascal Sévérac, s'il « y a un devenir singulier des individus entre eux », c'est aussi que « les collectifs sociaux composent de véritables choses singulières, plus ou moins stables, sous le rapport de la communauté d'action des individus » (2011, p.139; cité dans Clot, 2015b : 215). On désigne parfois cette dialectique entre l'individuel et le collectif en parlant du « conatus politique »; c'est dire comme les libertés que l'on peut prendre à l'égard de la doxa (éventuellement celle du métier) dépendent de notre consentement à délibérer avec les autres membres de la communauté (professionnelle). Spinoza écrit que « sans doute tandis que Rome délibère, Sagonte périt, mais en revanche lorsqu'un petit nombre décide de tout en fonction de ses seules passions, c'est la liberté qui périt et le bien commun » (cité dans Clot, 2015b : 215). Et nos libertés dépérissent parce que...

les dispositions intellectuelles des hommes sont trop faibles pour pouvoir tout pénétrer d'un coup. Mais elles s'aiguisent en délibérant, en écoutant et en discutant; c'est en examinant toutes les solutions qu'on finit par trouver celles qu'on cherche, sur lesquelles se fait l'unanimité, et auxquelles nul n'avait songé auparavant (1677/1979, IX, 14).

Clot, 2015b : 215-216

Autrement dit, s'il nous faut entretenir cette « métastabilité » des collectifs, en prendre soin, ce n'est pas seulement afin qu'ils conservent pour les sujets un potentiel de régénération mais parce qu'il s'agit du meilleur moyen de « voir venir le réel » (Clot, 2015b : 215). Pour Spinoza, l'éthique et le politique vont de pair autant que la connaissance dépend de la démocratie, entendu ici que la connaissance se rapporte à un savoir-faire, ou à ce qu'il convient de faire dans la situation dans laquelle se trouve le professionnel. Selon Jean-François Malherbe, Spinoza accède à l'idée d'un pacte social : « Sans un secours mutuel, les hommes vivraient nécessairement de façon très misérable et sans pouvoir cultiver la raison » et ils ont dû faire en sorte que le droit naturel de chacun ne soit plus imposé par la force mais soit réalisé collectivement par la puissance et la volonté de tous ensemble » (2011 : 25). D'autres auteurs, comme Yves Citton et Frédéric Lordon (2008) par exemple, ont toutefois maintenu que chez Spinoza l'État civil émerge nécessairement de l'état de nature et que ce dernier se prolonge dans le premier. Il est clair en tout cas qu'il ne saurait y avoir au fondement de l'anthropologie spinoziste aucun contractualisme. Spinoza récusait l'idée d'un transfert des droits.

Dans l'État démocratique, nul ne transfère son droit naturel à autrui au point d'être exclu de toute délibération à l'avenir; chacun au contraire le transfère à la majorité de la société tout

entière dont il constitue une partie. Et de cette façon, tous demeurent égaux comme auparavant dans l'état de nature.

Malherbe, 2011 : 25

Certes, de continuer à participer à l'exercice de sa puissance ou de voir celle-ci « captée » par des pouvoirs, c'est bien tout l'enjeu que met au jour la philosophie politique spinoziste, mais nous n'insisterons pas ici sur cet aspect<sup>48</sup>. Nous souhaitons strictement insister sur le lien intrinsèque qui fait de la démocratie le moyen de la connaissance et l'éthique le moyen de la démocratie. Cela ne signifie pas que la vertu ou la raison soient garantes des institutions : aux institutions la charge de rendre les hommes vertueux (Moreau, 2003/2019 : 89-90). Il reste que la démocratie est raisonnablement le meilleur moyen d'accroître nos libertés et qu'il serait même irrationnel de rompre avec sa loi.

[il] est impie d'agir selon son propre jugement contre le décret du Souverain dont on est sujet, puisque, si c'était permis à chacun, la ruine de l'État s'ensuivrait nécessairement. Bien plus, on ne peut jamais agir contre le décret et le commandement de sa propre Raison aussi longtemps qu'on agit selon le décret du Souverain. Car c'est sur les conseils de la Raison elle-même que l'on a décidé sans réserve de transmettre au Souverain le droit de vivre selon son propre jugement.

Spinoza, *TTP*, XVI; XX; cité dans Malherbe, 2011 : 26

Il va de soi dès lors que Spinoza proscrivait les opinions séditieuses, mais il n'entendait par là que celles qui risquaient de rompre le pacte social et d'entraîner la ruine de l'État, tels le fait de rompre sa promesse ou de ne vivre que selon son jugement (Malherbe, 2011 : 26). Jusqu'ici, l'argument n'est pas très différent de celui de Kant qui au nom de la raison faisait du respect de la loi un devoir moral absolu. Mais, en ramenant la perception sensible à des catégories universelles *a priori* aussi larges que l'espace et le temps et en y juxtaposant une maxime d'action – l'impératif catégorique – tout aussi universaliste, Kant impose en bloc sa philosophie morale (Malherbe, 2011 : 17-18). Jean-François Malherbe, avec d'autres, s'inquiète même de voir dans celle-ci les germes du totalitarisme. Il vaut la peine qu'on le cite longuement.

S'il en est bien ainsi, du point de vue kantien, les actions altruistes mues par la compassion et le souci du bien d'autrui ne sauraient être jugées comme étant à proprement parler morales.

---

<sup>48</sup> Pour une démonstration de l'auto-émergence des normes et une élucidation du modèle de la *potentia multitudinis*, ainsi qu'un exemple d'application dans le monde marchand, on peut se rapporter à Lordon, F. et Orléan A. (2008). *Genèse de l'État et genèse de la monnaie : le modèle de la potentia multitudinis*. Dans Citton, Y. et Lordon, F. *Spinoza et les sciences sociales*, éditions Amsterdam.

[...] Considérer tout individu comme une fin en soi, et non comme un moyen au service de ses propres fins égoïstes, conduit à instaurer entre les hommes des rapports purement abstraits, dénués de toute dimension personnelle et affective. [...] Du fait même de son formalisme, l'éthique kantienne nous rend peu capables de nous ouvrir à la souffrance que les autres éprouvent et qu'ils sont susceptibles de s'infliger les uns aux autres. [...] poussés à l'excès, cette attitude justifierait un Adolf Eichmann qui voyait dans le mépris où il tenait ses émotions, la preuve de sa parfaite intégrité morale. [...] D'un point de vue kantien, "agir selon ses propres inclinations", c'est, en quelque sorte, enlever toute valeur morale à nos actions. [...] La loi est la loi et l'on ne peut y faire aucune exception. Obéir aux ordres et appliquer la loi est un devoir moral pour tout citoyen.

Terestchenko, 2005 : 36; cité dans Malherbe, 2011 : 21

Si l'on peut accorder quelque mérite à cette hypothèse un peu limite qui fait du rationalisme kantien la justification d'un Eichmann à suivre la loi de l'État jusque dans ses crimes les plus horribles<sup>49</sup>, on acceptera peut-être de reconnaître qu'il s'y joue quelque chose du même ordre dans les organisations contemporaines où les pires souffrances sont justifiées par un rationalisme managérial qui fait des méthodes abstraites le moyen légitime de création d'une valeur soi-disant objective, à vrai-dire réifiée, substantialisée<sup>50</sup>.

Tout autre est la voie ouverte par Spinoza. D'abord, pour lui, la raison n'est pas monolithique, ni la science aussi tranchée. Il reconnaissait trois genres de connaissances et si seul le deuxième pouvait être dit à la fois rationnel et empirique, il reconnaissait l'utilité relative de l'expérience empirique et de l'opinion. Spinoza ne débutait pas sa réflexion depuis le doute cartésien, en cela il est un précurseur du pragmatisme (pour Dewey l'enquête ne survient que lorsqu'il y a un trouble). Ensuite, nous avons vu aussi que son matérialisme est très réceptif aux thèses externalistes, celui de Vygotski notamment. Surtout, là où Kant est à ranger dans l'orbite de Parménide (« l'être est et le non-être n'est pas »), Spinoza est de l'ordre d'Héraclite (« l'être est mouvement ») et « c'est pas à pas que la raison se dégage de l'irrationnel par un lent et patient travail de dialogue entre l'héritage et la dissidence » (Malherbe, 2011 : 27). C'est ce qui pousse Spinoza à reconnaître les vertus de la dissidence.

---

<sup>49</sup> À ce propos, on peut se référer à Arendt, H. (1966) *Eichmann à Jérusalem : Rapport sur la banalité du mal*, Paris, Gallimard, « Folio », ainsi qu'à Onfray, M. (2008) *Le songe d'Eichmann*, Paris, Galilée.

<sup>50</sup> Pour une critique de la valeur substantialiste, voir Orléan, A. (2011). *L'empire de la valeur : refonder l'économie*, Éditions du Seuil.

La dissidence est un devoir pour celui dont l'opinion diverge de celle de la majorité car s'il n'exprime pas clairement son désaccord, il prive ses semblables des lumières de sa propre raison. Mais le dissident, tout en exprimant clairement son désaccord, ne se dispensera pas pour autant de suivre la règle commune, même si son désaccord porte sur un aspect de cette règle. Il est donc en position de "désaccord loyal". C'est une position parfaitement civique.

Malherbe, 2011 : 27<sup>51</sup>

La morale kantienne obligeait au respect de la loi au nom de la raison; l'éthique spinoziste, au nom de la raison, nous convie à la dissidence. Encore une fois, il faut entendre la loi au sens large de la règle, celle qui dicte la conduite juste, celle qui dans notre contexte détermine les critères professionnels du travail bien fait. On est tout à fait dans l'ordre de la raison pratique et ce n'est pas pour rien que Malherbe, qui nous a bien servi jusqu'ici, nous le reconnaissons, précise le sens de la réflexion en mobilisant Aristote : les cadres normatifs qui régissent l'action, s'ils s'avèrent généralement judicieux « n'en sont pas pour autant absolus – c'est-à-dire : complets, parfaits et sans restriction aucune, car il peut toujours survenir des situations inédites dans lesquelles [...] leur application à la lettre induit précisément ce qu'ils sont censés écarter » (2011 : 29). Dans l'ordre de la *praxis*, les choses revêtent naturellement un caractère d'irrégularité et nous sommes en droit de nous faire l'interprète de ce qu'eût dit le législateur (Malherbe, 2011 : 28). On peut alors être amené à adapter, à bifurquer, voir même à contredire la *doxa*, ce qui exige de soi une « authentique créativité éthique », ce qu'on appelle aussi la « sagacité » (Malherbe, 2011 : 29).

Le monde ne se présente pas à nous tout d'un bloc, il dépend de nos capacités perceptuelles et du contexte matériel, langagier et épistémique dans lequel nous nous trouvons; et nous avons démontré avec Vygotski que le réel englobe aussi des possibilités non-réalisées et que seule une activité transformationnelle permet de saisir les éléments de l'enquête dans leur mouvement et donne à voir leurs liens systémiques. Aussi, la vérité n'est ni universelle, ni relative, mais elle varie en fonction de la situation; elle nécessite la mise en commun de multiples perspectives et c'est en cela que la délibération lui est consubstantielle, bien qu'une relative indétermination demeure. Seule l'« intersubjectivité critique », « c'est-à-dire de mettre, dans notre propre cercle d'appartenance, nos maximes d'action à l'épreuve du jugement critique d'autrui, peut, sinon nous permettre d'atteindre l'objectivité éthique, au moins nous prémunir de

---

<sup>51</sup> Cette citation à elle seule suffit à témoigner du profond mépris dans lequel nous tenons les tactiques de censure actuelles, qu'elles soient l'oeuvre de la *cancel culture* ou des néo-conservateurs.

l'arbitraire » (Malherbe, 2011 : 34). Nous pensons que c'est une idée similaire qui anime Yves Clot lorsqu'il esquisse une « *polis* de la dispute de métier » en se référant à Hannah Arendt :

Les Grecs apprenaient à comprendre – non à se comprendre l'un l'autre en tant que personnes individuelles – mais à envisager le même monde à partir de la perspective d'un autre Grec, à voir la même chose sous des aspects très différents et fréquemment opposés.

1989, p. 71; cité dans Clot, 2021 : 255

Matthew B. Crawford, qui a tant dit sur la cognition incarnée et le savoir tacite en contexte organisationnel, et qui ne sépare pas la connaissance de la compétence, exècre l'« agnosticisme libéral » qui nous fait nous retrancher derrière nos « abstractions égalitaristes » et défend l'idée d'une véritable démocratie libérale comme ce qui organiserait le choc de nos perspectives. Il trouvait lui aussi chez Arendt l'inspiration d'une telle conception.

[Elle] trouve ainsi dans la discussion esthétique une trace de la politique antique qu'elle aimait tant : des gens se réunissent dans un espace public et se présentent, armés non pas de règles morales mais de leur capacité de persuasion, offerte aux autres en témoignage de l'excellence de leur sensibilité.

Crawford, 2015/2016 : 255

C'est par l'expression de nos sensibilités individuelles que nous sommes conduits à apprécier le talent d'autrui puis à réviser nos jugements et à évaluer objectivement le niveau de nos compétences. Non seulement est-ce ainsi que naît le sentiment de communauté mais c'est de cette manière que nous pouvons espérer une reconnaissance qui ne soit pas qu'une reconnaissance principielle sur la base d'un idéal moral : la véritable reconnaissance passe par l'expérience d'une différence entre chacun de nous et nous invite à en assumer la responsabilité. L'expérience faite est alors celui d'un sentiment conflictuel mais collectif, ou comme il le précise lui-même : « conflictuel *donc* collectif » (Crawford, 2015/2016 : 255).<sup>52</sup>

---

<sup>52</sup> À propos de la reconnaissance dans les pratiques managériales et les « séminaires de leadership », l'éthicien Alain Létourneau écrivait cette mise en garde : « Le thème donne bien sûr lieu à toute une série d'instruments de reconnaissance qui ne produisent pas toujours les effets escomptés, puisqu'on veut régler techniquement une question qui échappe à la pure technique. La reconnaissance doit être liée aux rôles et aux actions réelles des personnes, à des processus qui sont connus. En d'autres termes, cette valeur ne peut naître et se développer qu'en suivant étroitement leurs actions concrètes » (2011 : 103).

On retrouve par des voies politiques le même mécanisme d'inventaire-invention qui faisait de la tradition le moyen de la créativité. Ici non plus, l'originalité éthique ne peut jamais opérer seule, d'elle-même, mais se positionne toujours en rapport avec la tradition légale, et même en dépend. La difficulté, nous dit Malherbe, c'est que l'équitable, tout en étant juste, n'est pas le juste selon la loi, mais un correctif de la justice légale; il ne remplace pas le juste; tout en étant juste, et même supérieur à une certaine espèce de juste, l'équitable n'est pas supérieur au juste absolu, mais seulement au juste où peut se rencontrer l'erreur due au caractère absolu de la règle (2011 : 28). La norme a sa raison d'être et c'est pour l'améliorer que nous devons parfois la transgresser. Celui qui en organisation est capable d'apprécier la validité de la règle autant que de la remettre en question témoigne de sa conscience professionnelle.

Il est un dernier point sur lequel nous nous devons d'insister et qui marque une différence entre Kant et Spinoza. L'éthique spinoziste, nous l'avons vu, ne nie pas l'être affectif de l'humain et pour cette raison elle est supérieure à la morale kantienne. Car, pour que le sujet ait à assumer sa responsabilité de jugement, c'est bien que celui-ci ne découle pas naturellement d'une maxime universelle mais qu'il résulte d'un choix, ou mieux d'une (ré)orientation (du tryptique orientation-sensation-signification qui fait le sens).<sup>53</sup> C'est donc dire qu'il y a un trouble émotionnel qui surgit et qui requiert de l'agir éthique sa détermination, même si c'est lui qui lui fournit son énergie active, comme nous l'avons vu de la relation qu'entretiennent affects, émotions et sentiments. Or, quel « sentiment d'être obligé » ricœurrien (Legault, 2011 : 50) peut bien avoir le sujet kantien si sa moralité lui interdit toute considération affective? Le devoir duquel se réclamait Eichmann ne peut que renvoyer à une pâle abstraction – comme on fait abstraction de la situation – et n'est en fait que le signe d'un sujet qui soit ne répond pas de lui-même, soit ne s'assume pas. En revanche, l'agir éthique est une preuve de courage et sa décision se justifie toujours par des causes proches. En plus de la transgression sagace et de la transgression de sédition, l'éthique appliquée que nous défendons ici ouvre à un troisième type de transgression que ne peut connaître le moraliste : la transgression de moindre mal. Il arrive que le sujet soit dans une « impasse morale » et qu'il doive poser un geste qui assure un « moindre mal ». Le fondement affectif de l'humain n'est alors pas un symptôme d'aviissement moral mais au contraire ce qui le relie au réel en marche et ce qui lui permet, non pas de

---

<sup>53</sup> Au fond, c'est l'irréductible incertitude inhérente au choix que le sujet assume, plus que le choix en lui-même. C'est l'incertitude qui donne au choix sa valeur et sa densité. À ce propos, l'éthique de l'incertitude développée par Guy Bourgeault peut nous être utile. Voir, par exemple, l'écrit dirigé par Nancy Bouchard (2019) *Pour une éthique ouverte à l'inattendu : libérer la face lumineuse de l'incertitude*.

trancher en apportant l'argument dernier, mais bien d'élucider son dilemme en le rendant sensible aux déplacements conceptuels qu'opère la refonte de son sentiment moral dans l'affect qui le traverse.

...sa décision sera *déchirante* car il aura le *sentiment profond* de créer une contradiction entre ce qu'il fait et ce qu'il dit qu'il faudrait faire. En revanche, le *courage* d'agir ainsi témoigne tout à la fois et de l'imperfection intrinsèque – c'est-à-dire de la relativité – de nos énoncés normatifs même les plus fondamentaux, et de la précellence d'un principe non dit qui nous prescrit, me risquerai-je à dire, la plus grande *répulsion* à l'égard du plus grand mal et, par conséquent, la décision de provoquer délibérément le « moindre mal » pour en éviter un plus grand. Se référer de la sorte à un principe non dit – et probablement même *indicible en termes rigoureux* – c'est encore, pour le sujet, rendre témoignage à ce qui en lui le dépasse.

Malherbe, 2011 : 30 (nous soulignons)<sup>54</sup>

Ces trois types de transgressions participent du même mouvement de « dépassement de la contingence actuelle de l'éthique et paradoxalement balisent ainsi, comme en pointillé, un itinéraire qui se dessine pas à pas » (Malherbe, 2011 : 30-31). L'éthique, contrairement aux ordres normatifs, ne procède pas rationnellement mais par renversement et conjonction. Elle nécessite de transiter par la complexité des subjectivités incarnées<sup>55</sup> et c'est pourquoi son « inventaire-invention » procède en pointillé, comme les « suspensions stylistiques » du professionnel contre la doxa sont « de vrais traits d'union qui marquent » (revoir p.91 de ce document).

Les pèlerins qui tracent cet itinéraire n'obéissent point à une logique de l'attirance vers le "plus humain" car ils savent d'expérience que ce concept servirait inéluctablement de prétexte à bien des prises de pouvoirs. Ils sont mus en revanche, par une répulsion à l'égard de l'inhumain. Et leur mouvement est véritablement créateur de leur propre ouverture à ce qui en eux les dépasse. Leurs transgressions ainsi comprises sont des expressions du rapport qu'ils s'autorisent à leur propre « surprenance »

Malherbe, 2011 : 30-31

---

<sup>54</sup> Un exemple organisationnel pourrait être celui où un manager doit se résoudre à couper des postes de travail en dépit de sa promesse de créer de la richesse. Il est possible que seul ce geste difficile assure la pérennité de l'organisation.

<sup>55</sup> En complément : « L'appareil catégoriel n'est pas inhérent à notre esprit mais bien aux différents langages que nous parlons et qui émergent des traditions culturelles diverses dans lesquelles nous avons été éduqués. C'est d'abord notre langue maternelle qui organise nos perceptions et nos évaluations du bien et du mal. Aujourd'hui, c'est plutôt à partir des travaux de Wittgenstein que de ceux de Kant que nous tentons de penser le pluralisme des rationalités [...] La conviction de l'unicité et de l'universalité des appareils catégoriels sous-tend tous les impérialismes » (Malherbe, 2011 : 33). Cela nous semble tout à fait compatible avec l'externalisme vygotkien.

Cette mystérieuse surprenance n'est nulle autre que le sentiment moral refondu dans l'affect qui le traverse et que provoque la rencontre du connu et de l'inconnu. Il s'agit bien de leur *propre* surprenance car en effet l'émotion vécue est indéniablement la leur tout en étant définitivement autre. Il ne s'agit pas simplement d'une nouvelle expérience, comme voudrait le croire nombre de relativistes moraux, mais bien d'un approfondissement de celle-ci qui traverse le sujet et donne forme à l'acte juste, l'acte vrai. C'est ainsi qu'il advient ce qu'il n'était pas encore et que pourtant il devient sans jamais cesser d'être lui-même. À condition que le sujet ne fasse pas obstruction à ce passage en lui, ce qu'est véritablement l'illusion égoïste.

Ce que nous devenons individuellement et collectivement, nous avons vu que nous le devons non pas à une sacro-sainte liberté originaire mais à notre pouvoir d'agir. Qu'à condition de fournir un effort pour entretenir notre santé psychique en organisation, il nous est permis d'espérer créer du sens en mettant à l'exercice notre jugement et notre capacité normative. Que ce sens alors vit dans le rapport que nous donnons aux choses et que nous partageons entre nous, que c'est nous qui créons du contexte pour vivre et non pas que nous nous contentons de vivre dans un contexte. Que le sens, enfin, est indissociable d'une culture et qu'en somme notre individuation nous la devons à la communauté qui nous fait et que nous faisons en retour. Nous avons dit déjà ce que cela permettait d'espérer en termes de coopération, de perceptivité des occasions d'innovation et de croissance ainsi que de pérennité. Ce que nous venons de voir, c'est que pour y arriver, nous devons créer les conditions d'un développement transformiste, susciter des occasions de conflits créatifs et créer des institutions dialogiques où nous puissions engager collectivement notre intersubjectivité critique afin de questionner les critères de qualité au travail pour mieux les refonder. C'est cette vie au travail qui mérite d'être vécue.

## CHAPITRE 4

### Coopération conflictuelle : la méthode en exemple

Aucun exemple ne peut à lui seul résumer tout le contenu théorique qui a été abordé; à l'inverse toute la théorie du monde ne suffit pas à comprendre et à expliquer ce qui se joue dans une situation et c'est tant mieux car le débordement du conceptuel par le factuel lui assure la possibilité d'un renouveau. On se contentera donc de choisir un exemple très concret qui témoigne bien que, partout, même dans les métiers les plus ordinaires et dans les gestes les plus simples, les sujets engagent ce qu'il y a de mieux en eux, leur capacité de jugement et la force d'assumer des responsabilités qui les honorent. Précisons d'emblée que l'exemple retenu est un cas empirique conduit et instruit par Yves Clot et ses collègues du CNAM. Nous n'y avons pas assisté personnellement. Bien que nous le reproduisons ici assez fidèlement, de sorte que le lecteur puisse apprécier dans son ensemble le déroulement d'une intervention misant sur les outils dialogiques dits de la coopération conflictuelle, nous en adaptons quelque peu la structure et ponctuons le descriptif de nos propres remarques afin de relever certains éléments en lien avec nos précédents chapitres.

L'exemple qui suit est celui d'agents de la propreté publique du service municipal de la ville de Lille en France<sup>56</sup>. Trop rapidement réduits au titre d'éboueurs, ces agents furent pourtant considérés l'espace de quelques mois en véritables héros, lorsque la pandémie a redévoilé à tous la futilité de l'économie spéculative et, par contraste, « ce que la santé doit à la fierté de pouvoir assumer des tâches concrètes utiles à tous » (Clot *et al*, 2021 : 7), nous rappelant à nouveau qu'efficacité et santé ne sont pas opposées lorsqu'elles se rencontrent dans l'initiative même des employés. Au plus fort de la crise, parce qu'il a fallu réinventer dans l'urgence des façons de faire, ces cols bleus nous ont rappelé ce que le travail bien fait doit de l'inventivité d'un *travail vivant*. Ils ont regagné de l'autorité sur leur travail et ont mérité notre reconnaissance. Mais cette autorité regagnée saura-t-elle perdurer ou la relèguera-t-on dans l'oubli sitôt la crise terminée? Car, c'est bien de cela dont il est en jeu : la force reconquise sur son travail, pour être un peu plus à l'origine de ce qui nous arrive, pourra-t-elle s'institutionnaliser en organisation? Saura-t-elle se tailler une place dans le duel qui oppose classiquement les dirigeants aux syndicats? Ces deux protagonistes auraient tout à y gagner car il en va non seulement de la santé des travailleurs mais aussi de

---

<sup>56</sup> L'intervention s'est déroulée sur une période de deux ans, entre 2016 et 2018. Elle nous est rapportée dans Clot *et al* (2021) *Le prix du travail bien fait : La coopération conflictuelle dans les organisations*, La Découverte.

l'efficacité des organisations, mais les habitudes sont tenaces, surtout les habitudes d'opposition. Lâcher un peu de pouvoir sur les gens pourrait permettre d'en gagner sur les choses.

Pour regagner du pouvoir au sein de ce conflit social institué par la division salariale, il faut d'abord rouvrir un autre conflit, entre professionnels, au sein du collectif de travail. Car toute autorité reconquise leur vient d'abord de l'autorité qu'ils gagnent entre eux en débattant des critères professionnels du *travail bien fait* : « c'est la force et la vitalité qu'ils tirent de leur initiative reconquise dans les controverses sur leur propre activité qui leur donnent cette autorité. Elle ne peut venir d'ailleurs » (Clot *et al*, 2021 : 39). Loin de s'en remettre à toute « vertu thaumaturgique » du collectif et d'en faire en réalité un mécanisme de défense pour ne pas avoir à affronter les difficultés du réel, c'est l'intensité de ces disputes professionnelles qui leur donne du « répondant » en équipant leur activité. Ce sont le respect accordé à l'impérissable conflit de critères ainsi que les risques assumés ensemble à se montrer vulnérables, à reconnaître la limite de leur savoir et de leurs compétences et à en surmonter les affects de déplaisir qui les unissent. C'est cela qui force le respect et nous *oblige*. Alors, le « plaisir de l'imagination réveillée » et la joie de découvrir ensemble de nouvelles possibilités insoupçonnées peuvent surmonter la peur, la méfiance ou l'apathie habituelles. Ce renversement, qui exige qu'on y mette du sien, nous avons nommé la force éthique.

Le conflit pour « soigner » le travail, systématiquement documenté en recherchant la différence des points de vue sur le même objet, produit beaucoup plus sûrement et plus solidement de l'unité que toutes les pratiques de consensus. Devant le réel respecté, ce qui sépare noue un lien étrangement puissant. À l'inverse, l'esquive du conflit, en circuit fermé, fait perdre son centre de gravité au rapport social, sa vérité. Il se nécrose alors et intoxique le « dialogue social institutionnalisé »

Clot *et al*, 2021 : 42

L'institutionnalisé n'est pas l'aboutissement stable de l'instituant; il est la capacité normative dévitalisée (Canguilhem); ce qui n'est pas en essor s'étale puis se retire (Jullien); l'expérience se meurt d'inanition (Dewey); ou comme l'écrit André Tosel : « [Cette] puissance instituante n'existe à la fois que si elle est institutionnalisée et si elle se soumet à une exigence de rectification » (2008, p.262; cité dans Clot, 2015b : 216). C'est ce qu'on appelle la « force instituante » de la « séparation liante », laquelle confère autorité aux travailleurs et promeut un mouvement de réorganisation (Clot *et al*, 2021 : 41; 47; Clot, 2020 : 50). Alors, les dirigeants peuvent trouver leur place légitime dans ce « lien social vivant » où ils font eux aussi autorité (Clot *et al*, 2021 : 41). Plutôt que de faire remonter les problèmes, c'est eux qui descendent vers le réel et que paradoxalement s'institue une structure. On ne peut pas imposer sans contre-effet un tel

processus d'organisation ascendant, ni le tirer durablement à l'aide d'incitatifs. Celui-ci ne prend son essor que dans la confrontation au réel, lequel s'actualise en premier lieu dans les subjectivités au travail, dans le réel de l'activité.

Il faut s'y prendre avec beaucoup de méthode. Si on ne peut le décréter, ni le provoquer, alors l'observation extérieure du chercheur est de peu d'utilité et la discussion ou l'introspection sortie de son activité est de peu d'aide. Le développement de l'activité ne peut venir que d'une activité sur elle-même; il faut faire du *réalisé* le moyen d'un développement du *réel* en organisant une activité « au carré » (Clot, 2015a : 232), pour gagner en puissance. En termes vygotskiens, il s'agit d'organiser, par-delà le subjectivisme et l'objectivisme, une méthode historique permettant le redoublement de l'activité afin d'explorer tout le non-dit du réel de l'activité, ce qu'il recèle de possibilités non réalisées (voir annexe D). Cette méthodologie historico-développementale se pratique aujourd'hui à l'aide de la méthode dite des autoconfrontations croisées où il s'agit d'organiser, à l'aide d'une captation vidéo de l'activité de travail, une discussion sur celui-ci par les travailleurs eux-mêmes. Nous poursuivons maintenant la démonstration en entrant concrètement dans l'exemple annoncé.

#### 4.1 Mise en contexte

Tel que Clot *et al* (2021) l'expliquent, l'intervention est commandée par la directrice générale adjointe des ressources humaines de la ville de Lille à laquelle se joint le directeur du service de propreté, soucieux de redorer l'image de son service à l'approche d'élections municipales : l'organisation des « services opérationnels » connaît des ratés. Les tentatives précédentes de réorganisation ont été menées « par le haut » sans vraiment miser sur la participation des salariés. Malgré des mécanismes d'écoute, les réformes n'ont pas vraiment stimulé l'engagement des employés et même qu'elles ont empiré un dialogue social déjà compromis. Les syndicats se font alors encore plus véhéments et les dirigeants de moins en moins intéressés à discuter puisque cela n'aboutit à aucun résultat. À vrai dire, comme Clot *et al* (2021) nous l'apprennent, ils ne croient pas vraiment les éboueurs capables de discuter des « grandes questions » d'organisation touchant la gestion des horaires, la répartition des effectifs ou encore moins la politique de propreté de la ville. En retour, du côté des agents, « la plainte et les passions tristes issues de ce refoulement "écrasent" la possibilité d'un dialogue institutionnel recentré sur le travail réel et ses

obstacles ». La défiance se dissémine et le résultat est un dysfonctionnement généralisé, symptôme d'une conflictualité enkystée (Clot *et al*, 2021 : 102-104).

Malgré l'alliance de fait entre la direction et l'équipe d'intervenants, l'arrivée de l'équipe de chercheurs n'est pas très bien accueillie, ni par certains dirigeants ni par les agents du service de la propreté, tous n'y voyant qu'un « simple organe participatif supplémentaire » (Clot *et al*, 2021 : 102). C'est que l'histoire municipale de Lille est faite de tentatives de dialogues passées, de transformations échouées et de diverses formes participatives d'organisations plus ou moins réussies et la présence de l'équipe d'intervenants fait « revivre cette généalogie institutionnelle complexe et réactive ainsi dès le départ un conflit » (Clot *et al*, 2021 : 102). Cela nous rappelle que toute organisation est le résultat d'une histoire vécue et que la somme des actes empêchés ou échoués vit encore dans le réel de l'activité partagée. L'histoire sédimentée des relations pèse lourd. Un bon moyen de défaire cette réactivité de l'ensemble est de délier certains de ses éléments et de ne pas engager la discussion sur l'activité réalisée de là où les intervenants et les travailleurs se trouvent, où les opinions sont déjà convenues, mais de repasser ensemble à travers le réel de l'activité en organisant une « répétition sans répétition ». L'activité intérieure du sujet, sa subjectivité, pour se transformer, doit être saisie en mouvement, au moment de son émergence au sein du rapport dialectique que son activité extérieure entretient avec le réel, mais il faut le faire dans un contexte différent qui permette une re-dramatisation.

Des cent trente agents du service de la propreté répartis en six équipes territorialisées, quatorze acceptent finalement de se prêter à une analyse dialogique de leur propre travail. Le « collectif métier » ainsi formé sera filmé et, en binômes, ils se livreront à une autoconfrontation croisée de leurs méthodes où l'objectif sera de débattre pour faire émerger les critères implicites du travail bien fait afin que s'entre-ouvre la première phase d'expérimentation de la « coopération conflictuelle ». L'équipe de chercheurs réalisera vingt-et-une séances d'analyse d'environ une à deux heures dans les trois premiers mois du projet d'intervention. À cette première instance dialogique s'en ajouteront deux autres. Un « comité de pilotage » siègera neuf fois, réunissant les dirigeants, les intervenants puis éventuellement les agents de service (dès la deuxième réunion). Enfin, un « comité de suivi » impliquant les syndicats s'avèrera indispensable pour assurer la pérennité du dispositif : quatre rencontres auront été nécessaires (Clot *et al*, 2021 : 104).

## 4.2 Des problèmes d'éboueurs

Dans ce bref compte-rendu, nous mobilisons deux des problèmes « ordinaires » documentés par Clot *et al* (2021) et que rencontrent les agents du service de la propreté dans leur travail. Un premier problème est celui auquel sont confrontés les éboueurs lorsqu'ils doivent récupérer les conteneurs à déchets situés en des points de collecte desservant des camps de Roms. Ceux-ci sont généralement mal positionnés, en retrait de la ville, en des endroits dangereux ou difficiles d'accès, sur le bord des routes ou sous des ponts. L'un de ces points est situé sur le zébra<sup>57</sup> d'un échangeur autoroutier et quel que soit la manière de s'y prendre, les agents de service encourent des risques. Selon l'un des éboueurs ayant participé à une séance d'analyse dialogique (David), si l'on respecte la prescription de l'organisation, l'on doit se garer « bien serré » sur la droite afin de pouvoir repartir en prenant la sortie d'autoroute. Mais comme les chercheurs le soulignent, les éboueurs sont alors contraints à un niveau de pénibilité accru car ils doivent faire rouler les conteneurs sur de la terre battue, laquelle est glissante et où l'on s'enlise facilement, d'autant plus que les conteneurs eux-mêmes ont des roues cassées et que leur poids maximal n'est pas respecté (selon ce qui est rapporté). Ce sont alors les éboueurs qui compensent de leur force et qui prennent un risque en les manipulant très près de la circulation.

L'autre option, démontrée en vidéo par le deuxième agent en binôme (Christophe), consiste à garer le camion-benne du côté gauche de la route afin que les éboueurs soient davantage en sécurité le temps de manœuvrer les conteneurs. Par contre, au moment de repartir, la réintégration de la circulation est bien plus dangereuse et les agents de service n'ont pas le choix que de poursuivre dans la mauvaise direction et ce détour, normalement interdit par la direction, les empêche de respecter les délais normaux de leur service de collecte. La séance d'analyse en autoconfrontation croisée organisée par l'équipe de chercheurs donne lieu à un débat, sous la forme « d'objections répétées » jusqu'à ce que l'intervenant souligne que « de toute façon, quel que soit le côté, c'est contraignant visiblement » (Clot *et al*, 2021 : 99). Les auteurs rapportent alors qu'après un temps de silence, le deuxième agent du service de la propreté (Christophe) s'est exclamé : « Moi j'assume! », mieux vaut contrevenir à la prescription que de mettre la vie des collègues en jeu.

Ce faisant, il prend le risque de se voir rappeler à l'ordre par sa hiérarchie en cas d'accident. Il n'hésite pas pourtant à transgresser la règle, au nom du travail bien fait, dans lequel le

---

<sup>57</sup> Tel que précisé par Clot *et al* dans le descriptif du cas, un zébra est « une signalisation utilisée sur les autoroutes afin de marquer les changements de voie, au niveau des bretelles d'insertion et de sortie ou au niveau des bifurcations » (2021 : 97).

critère de pénibilité intriqué à celui de la sécurité pèse dans le rapport entre éboueurs eux-mêmes. Certains d'entre eux préfèrent être plus exposés à la circulation pour faciliter l'opération de collecte. Pour d'autres, c'est l'inverse. Mais, dans la situation, il faut pouvoir prendre les options les moins mauvaises...

Clot *et al*, 2021 : 99-100

Cela démontre que, si tout se discute, en tout cas chacun agit « en vertu de sa conception propre de la qualité du travail » et que les trouvailles et les initiatives de cette « inventivité ordinaire » d'un travail vivant sont nécessaires afin de rendre opérationnel le service public, contre la prescription s'il le faut. Aussi, tel que rapporté par les auteurs, les agents de service ont beau faire « remonter l'information », ils n'obtiennent pas de retour de l'organisation. Ainsi, tout en devant endosser des risques au nom du travail bien fait, leur activité se charge de plus en plus des passions tristes du renoncement. L'ironie voulant qu'à la base « le fait même de se garer sur le zébra constitue une entorse au code de la route » (Clot *et al*, 2021 : 100). Ce problème en particulier ne trouvera pas de solutions en dépit des échanges mais l'exemple nous démontre que même dans le travail le plus ordinaire les travailleurs mobilisent leur intelligence et déploient une *créativité éthique*. Il témoigne aussi de l'immaturation et du « sous-développement de l'organisation » qui, sans les mécanismes dialogiques adéquats, se montre « impuissante à prendre en charge à d'autres niveaux les problèmes qui se posent lors de la réalisation du travail concret » (Clot *et al*, 2021 : 100).

Au moins, dans cet espace dédié qu'est le dispositif dialogique des autoconfrontations croisées, les agents de service, libérés de la peur de parler devant leurs patrons, ont retrouvé l'habitude de discuter entre eux des critères du travail bien fait. À travers le dispositif des autoconfrontations croisées, chacun est amené à commenter son propre travail, puis celui de son collègue et celui des autres et cette conjugaison les affecte profondément.

Ce qu'avait fait et dit un interlocuteur à la première personne du singulier est réitéré à la deuxième personne du singulier, puis éventuellement à la troisième personne du pluriel et, sans s'altérer, devient pourtant absolument autre, donnant à ce qui s'est déjà fait et dit les contours de l'inachevé. L'activité s'échange au travers du dialogue et du coup, paradoxalement, se soustrait à l'échange.

Clot, 2020 : 90

Petit à petit, la critique du métier se dépersonnalise et s'extrait des relations interpersonnelles et le métier devient de plus en plus critiqué pour lui-même, au nom d'un travail bien fait. Alors que le métier devient du coup fondamentalement inachevable et définitivement discutable, il se constitue pourtant en une norme, devient *transpersonnel* et agit de plus en plus dans les disputes professionnelles comme un *destinataire de secours* ou *sur-destinataire*. Ainsi, le discours engagé ensemble transite en chacun et équipe l'activité du travailleur, lui évitant d'avoir à se trouver « seul face à l'"étendue des bêtises possibles" » (Clot *et al*, 2021 : 106). Un autre effet bénéfique est que chacun se sent de plus en plus autorisé à exercer son jugement sur l'activité d'autrui et au bénéfice de tous, même si cela ne le concerne pas de prime abord, permettant ainsi à l'ensemble du collectif de bénéficier des lumières de la raison de chacun, ce à quoi nous avons référé plus tôt comme étant la *polis de métier* arendtienne ou encore *l'intersubjectivité critique*. C'est cet effort consenti ensemble à instruire patiemment les problèmes qui revitalise l'activité de chacun et qui permettra au collectif de regagner en crédibilité afin de refaire autorité dans ses échanges avec la direction.

Un deuxième problème filmé par les chercheurs et discuté en autoconfrontations croisées est celui-ci : lorsqu'ils collectent les conteneurs, les éboueurs jettent des regards nerveux au sol, tapent du pied sur les conteneurs et s'agitent étrangement pour éviter tout contact avec les rats fort nombreux dans ces environnements, certains rats se cachant parfois dans les conteneurs eux-mêmes. Il est mentionné que sur l'enregistrement vidéo, deux éboueurs (Abdel et Saban) ont l'air apeurés, mais qu'un troisième (Julien) fait le fort, assure être plus malin en saisissant le conteneur de loin, le bras tendu. La situation est tendue mais l'intervenant insiste pour poursuivre la conversation et demande à Abdel ce qu'il en pense.

« Regarde l'autre fois avec Guy, dit Abdel, c'est comme ça que le rat est monté sur son bras ». Il mime le trajet du rat sur son bras : « Il tirait le conteneur comme ça et le rat est monté, comme ça, sur son bras. » L'absurdité de la situation rapportée fait rire les trois éboueurs.

Clot *et al*, 2021 : 108

L'humour apprivoise le réel, dit-on. Il facilite les échanges aussi. C'est l'utilité du dispositif vidéo qui permet d'aborder une situation de travail en dehors des affects de peur qui surgissent normalement et bloquent la réflexion en profondeur.

« Tu sais quoi, dit Julien. Pour éviter qu'il y ait des rats, il faudrait remettre le bouchon en dessous des conteneurs en fait, parce que ces conteneurs-là sont tous cassés. »

Clot *et al*, 2021 : 108

Voilà ce qui est pertinent dans ces exercices dialogiques. C'est que les échanges ne permettent pas seulement à chacun d'exprimer son point de vue « comme si la pensée était toute prête à s'incarner dans les mots », ils permettent plutôt à ce point de vue de se constituer et de s'étayer, en reprenant cette fois-ci dans le réel de l'activité ce qui avait été laissé dans les « angles morts » de l'*activité réalisée* : « ce qu'ils ne voulaient plus voir, ce qu'ils avaient tacitement accepté, les habitudes de travail, ou encore ce qu'ils pensaient réglé pour de bon, est remis en mouvement par la motricité des échanges » (Clot *et al*, 2021 : 109). L'externalisation de la pensée telle qu'elle s'est manifestée, puis son enregistrement vidéo, permettent une ré-internalisation qui nourrit un développement de l'activité. Plus fondamental encore est le « plaisir éthique » ou « démocratique » ressenti dans ce débat autour des critères du travail bien fait. La peur se transmute en humour, laisse place à la curiosité, à la confiance et bientôt à la fierté qui saura se faire autorité. Dans l'intervention menée par Clot et ses collègues, ce plaisir se cherche, mais il deviendra de plus en plus fort à mesure que les dialogues déboucheront sur des transformations effectives et que les agents de service se sentiront à proportion de plus en plus à l'origine de ce qui leur arrive.

#### 4.3 Les habitudes ont la vie dure

Au bout d'un certain temps, dans l'intervention de Clot *et al* (2021), toujours, un premier comité de pilotage s'est réuni, sans la présence des éboueurs et un montage vidéo d'une vingtaine de minutes leur a été présenté où l'on voit les agents de service discuter entre eux et se livrer à l'analyse dialogique des difficultés rencontrées. Suite au visionnement, ainsi qu'un moment de flottement, est-il précisé, le directeur du pôle a pris la parole : « D'abord c'est pas vrai du tout ce que disent les agents! » Le rire, une fois de plus, permet d'aborder la situation.

Chacun donne ainsi son point de vue, exprime sa surprise de les voir engagés dans ces discussions, ou au contraire cherche à associer la qualité des dialogues visionnés aux « dispositifs d'écoute » organisés depuis de très nombreuses années auprès des éboueurs :

une parole « libérée » associée à un management par l'écoute. L'authenticité de l'échange oscille donc entre l'étonnement véritable et le discours convenu.

Clot *et al*, 2021 : 111

Puis, la discussion s'est portée sur ce qu'ils pourront bien faire de ce dispositif. Le directeur du service de propreté, marqué par le problème des rats « propose de poser ce problème à la médecine du travail afin d'"expliquer" ensuite aux agents qu'il n'y a pas de réel danger *a priori* » (Clot *et al*, 2021 : 111). Voilà que les schèmes habituels de la direction reparaissent tout naturellement, qu'ils s'empressent d'agir, de décider, s'empêchant de faire « la découverte potentielle d'une nouvelle manière de conduire l'organisation du service » (Clot *et al*, 2021 : 112-113). Le rôle de l'intervenant est alors de faire « dérailler » ces habitudes, sans garantie d'avance, précisent eux-mêmes les auteurs.

Dans le travail clinique, il nous faut réussir à soutenir le primat du dialogue, contre la recherche de solutions hâtives déterminées de l'extérieur par la hiérarchie – et sur lesquelles elle se précipite alors pour s'économiser la confrontation – en proposant qu'un dialogue effectif puisse avoir lieu en présence des éboueurs. Et ce, non pas pour valider *a priori* les diagnostics qu'ils réalisent dans le montage filmique, mais au contraire pour permettre les objections à leurs analyses qui relanceront le dialogue entre les éboueurs eux-mêmes.

Clot *et al*, 2021 : 113

Après avoir noté quelques marques de frustrations, surtout de la part du directeur du service de la propreté, l'équipe de direction a consenti à participer à une prochaine réunion du comité de pilotage, mais cette fois en présence des agents de service. Dans la suite de cette première rencontre, chacun est alors invité par les intervenants à partager moins son jugement sur les faits que son sentiment. Le directeur du pôle a sûrement le mot le plus important en ce qui nous concerne :

Ce qui est sûr c'est que les échanges de ce type n'existent pas dans nos organisations [...] Ce que je voulais dire, c'est que je trouve que le format donne de la crédibilité à ce qui est sans doute déjà remonté aujourd'hui régulièrement par les agents eux-mêmes. Je n'avais jamais vu ça encore.

Clot *et al*, 2021 : 111

C'est bien ce qui est le plus extraordinaire : les éboueurs gagnent en crédibilité alors même qu'ils sont absents : « le montage vidéo des échanges équipe le développement de l'expertise conquise par les professionnels sur leur propre travail aux yeux des dirigeants » (Clot *et al*, 2021 : 111). Là où la hiérarchie

ne voyait plus, n'entendait plus, convaincue de « l'incapacité à penser supposée » des éboueurs, voici qu'elle s'étonne de leur engagement et constate « l'existence de ces capacités dialogiques insoupçonnées » (Clot *et al*, 2021 : 110). Les membres de la direction en sont agréablement surpris et les éboueurs gagnent en légitimité, tel que le soulignent Clot *et al*. (2021) . La table est mise pour la deuxième rencontre.

Celle-ci a eu lieu un mois plus tard (l'intervention est alors entamée depuis six mois). Le montage vidéo est présenté à nouveau et ouvre sur une discussion. Les auteurs décrivent que la tension est palpable, que les mines sont renfrognées, que certains monopolisent la parole alors que d'autres se taisent et que tous s'entre-coupent. Le dialogue apparaît comme « déstructuré », rapportent Clot *et al* (2021: 114), probablement car ils n'en ont pas l'habitude. Selon ce que Clot *et al* nous partagent alors, il semblerait que les vannes s'ouvrent car une avalanche de problèmes sont mentionnés. Les dirigeants répondent de leurs objections et renvoient la balle aux agents de service. Mais voilà, justement : ils répondent. La discussion n'est pas aisée mais elle est assumée et elle porte sur les conflits de critères : « c'est une forme de coopération spécifique qui s'inaugure entre eux, qu'on pourrait appeler [...] une "coopération conflictuelle", faisant même "en petit", du conflit de critères le point de départ des échanges, à la recherche de quelque chose de neuf » (Clot *et al*, 2021 : 115). Dans la suite de l'échange, les « petits » problèmes repérés par les agents deviennent « grands », ils s'instruisent du complément qu'apportent valablement les membres de la direction : « la discussion est poussée dans ses retranchements jusque dans les détails pratiques les plus fins, jusqu'à ce que la banalité du quotidien soit prise au sérieux » (Clot *et al*, 2021 : 115). C'est bien là, au bout du fil des conceptualisations, à son point de contact avec le réel, que les normes peuvent être éprouvées et éventuellement contredites, que l'expérience du jugement s'avère nécessaire et qu'ainsi est reconnue aux éboueurs la même intelligence sensible qui fait la subjectivité de chacun, voire son humanité.

Dans cet échange, il est aussi donné aux agents de service la possibilité d'évaluer la pertinence de leurs problèmes, nous est-il dit, et d'éprouver, le cas échéant, le « déficit d'intelligence collective concentrée sur lui » (Clot *et al*, 2021 : 115). On s'imagine trop souvent que d'autres ont réfléchi avant nous au même problème : « si une solution existait, ça se saurait! », dit l'adage. Devant le nombre et la complexité des problèmes, les intervenants interrompent la séance : « Bon, on va peut-être s'arrêter là parce qu'il faudrait poursuivre l'instruction entre vous pour que la hiérarchie y voie plus clair sur ce qu'il est possible de faire » (Clot *et al*, 2021 : 114). Tous acquiescent. Tous ont pu faire « l'expérience affective d'une "performance

dialogique" très éloignée des défiances réciproques habituelles... » et les éboueurs se méritent le droit de poursuivre l'instruction des dossiers (Clot *et al*, 2021 : 115). Voilà que leur légitimité conquise les « oblige » en retour et qu'ils sont maintenant tenus pour responsables de ce qu'ils font. Selon Clot *et al* (2021), l'équipe de direction a alors consenti à appuyer concrètement leur démarche.

#### 4.4 L'instruction de la critique et le début d'une institutionnalisation

Le travail de Clot et ses collègues démontre qu'une investigation plus poussée était nécessaire pour faire le tour des problèmes. Or, il n'est pas envisageable de réunir chaque fois l'ensemble des agents de service, mais il faut néanmoins trouver une façon d'organiser le travail dialogique pour le faire perdurer. Dans le cadre de ce cas, les procédures habituelles de l'organisation sont insuffisantes.

L'émergence d'une première version de ce nouveau *process* organisationnel a débuté par la désignation, au sein de l'équipe d'éboueurs concernée et sans l'intervention de la hiérarchie, de deux agents, mandatés par leurs collègues pour conduire le dialogue et l'instruction sur le terrain au sein de l'équipe.

Clot *et al*, 2021 : 116

Ces deux collègues deviennent ce qu'Yves Clot et ses collègues du CNAM appellent des « référents-métiers ». Avec l'appui technique des intervenants et en l'espace de quelques semaines, les deux éboueurs ont mis au point une liste de vingt-trois problèmes « à discuter avec la hiérarchie » et faisant état de leur repérage, de leur instruction entre agents de service et de leur priorisation, photos à l'appui (Clot *et al*, 2021 : 116-117). On pourrait dire comme Thomas Périlleux que la critique se localise, qu'elle s'argumente et qu'elle se lie à de nouveaux ressorts subjectifs. Un temps dédié à cette rencontre avec la hiérarchie est prévu une fois par semaine, mais, apparemment dès la première rencontre, le problème des rats refait surface.

« Le premier problème, c'est celui des conteneurs. Le fait d'avoir des bouchons sous les conteneurs ça permettrait d'empêcher les rats de passer. Le fait d'avoir des couvercles et des roues en bon état ça faciliterait le travail aussi ». L'objection hiérarchique ne se fait pas attendre : « Oui mais il y a quelques années, vous nous aviez dit qu'il fallait enlever les

bouchons parce que l'eau s'accumulait dans les conteneurs. On ne va pas revenir en arrière chaque fois sur ce qu'on a décidé.»

Clot *et al*, 2021 : 117

Suite à cet échange, il est noté que Fabien, l'un des deux référents-métiers, celui qui avait fait part du problème, se sent perturbé, qu'il est mal à l'aise et cherche ses mots. Finalement gagné par la passivité, il déclare qu'il ne fait que faire ce qu'on lui a demandé de faire et que de toute façon ses collègues diront que « ça ne sert à rien, comme d'habitude » (Clot *et al*, 2021 : 117). On mesure alors à quel point les habitudes ancrées dans les passions tristes ont la vie dure et qu'aucun changement n'est encore pleinement acquis. La tentation de se déresponsabiliser est forte. Les auteurs du cas précisent une fois de plus faire leur possible pour faire durer le dialogue (plusieurs remarques dans le descriptif soulignent ce rôle joué par les intervenants) jusqu'à ce que celui-ci redevienne plus constructif : « On aurait pu faire des petits trous dans les conteneurs, non? Comme ça l'eau peut s'écouler et les rats ne peuvent pas rentrer parce qu'il y a le bouchon » (Clot *et al*, 2021 : 118). Le résultat est immédiat : l'activité qui se cherchait se trouve une nouvelle solution et chacun « change de température », selon l'expression notée d'Yves Clot *et al* (2021 : 118). L'ingéniosité de la découverte est unanimement saluée : la mise en place ne posera aucun problème non plus puisque l'atelier technique a tout l'équipement requis, précise le membre de la direction présent lors de l'échange. Il est alors convenu que les deux référents-métiers procéderont à l'inventaire de l'ensemble des conteneurs et qu'ils superviseront eux-mêmes la réalisation des travaux de perçage.

Selon les commentaires des auteurs du rapport, cette action en particulier sera conduite à la plus grande satisfaction des éboueurs qui ne s'imaginaient pas que leur parole puisse mener à des transformations effectives. Ils se mettront à croire en l'utilité du dispositif dialogique instauré. Dès lors, il est permis de croire que même si les problèmes continueront de ponctuer leur quotidien, leur expérience s'en trouvera transformée car ils pourront maintenant « donner un horizon aux émotions » qu'ils vivent.

Le sentiment de vivre la même histoire se révèle alors comme un instrument psychologique et social puissant, pour donner un horizon aux émotions que le corps éprouve quand l'*affect*, non sans déplaisir, reconvertit la passivité en activité, transforme les passions en actions.

Clot, 2020 : 135

Les agents de service, et particulièrement les deux référents-métiers, commencent alors à cultiver leur « devenir actif ». Le plus remarquable est probablement leur réponse lorsqu'on leur offre une gratification supplémentaire : « ça fait partie de notre travail », rétorquent-ils (Clot *et al*, 2021 : 120). Ainsi se poursuit la phase d'expérimentation jusqu'à la prise en charge d'une dizaine de problèmes.

Au troisième comité de pilotage, l'utilité pragmatique et sociale du dispositif est attestée; le collectif de travail a conquis sa légitimité auprès de la hiérarchie et aux yeux de celle-ci sa fonction se transforme : « Il représente maintenant une puissance d'investigation, une "fenêtre ouverte" sur les situations réelles de travail [...] Il est davantage l'instrument incontournable de délibération qui permet d'équiper les décisions dans l'activité des dirigeants » (Clot *et al*, 2021 : 119). Le dispositif dialogique de la coopération conflictuelle se voit généralisé à l'ensemble des six équipes territorialisées et petit à petit, par « décantation » et étayage se construit organiquement un *process* organisationnel (Clot *et al*, 2021 : 120).

Yves Clot dit qu'on assiste alors à une reconfiguration du rapport de forces et nous croyons devoir prendre le mot à la lettre. Ce n'est pas que le rapport de forces évolue, qu'il se rééquilibre mais que parallèlement au rapport de force fondamental qu'institue la division des places, et qu'on ne pourra jamais totalement effacer, du moins pas au sein du rapport salarial (et encore), s'institue un autre rapport de force, une force effective sur le réel des choses. Au « pouvoir sur » s'ajoute un « pouvoir avec » (ou co-pouvoir, dirait Follett) qui n'élimine pas l'autre mais néanmoins le corrode, une « puissance positive de déséquilibre, d'ouverture et de mouvement » (Bove, 1996a, p.84; cité dans Clot, 2015b : 262) qui empêche le dialogue social de se nécroser. C'est bien ce que notent les auteurs.

Cette alliance régénérée continue de jouer sur la déliaison et la reliaison des forces en présence, qui se reconfigurent sur l'axe d'un rapport inédit au réel et plus seulement sur celui du travail subordonné où s'alimente la défiance.

Clot *et al*, 2021 : 121

Ultimement, dans le cas de ce contexte organisationnel, nous dit-on, les dirigeants conservent le pouvoir de décision mais ce sont les agents du service de la propreté qui « conservent la main sur l'agenda organisationnel » : « Au sein de ce nouveau *process* organisationnel, les "référents-métiers" préparent les échanges en amont avec leur collègues et "conservent l'initiative" sur les objets à traiter avec la hiérarchie » (Clot *et al*, 2021 : 120). C'est eux qui, à l'issue d'un travail d'orientation et de priorisation, déterminent l'ordre du jour. Les responsabilités et les libertés ainsi réparties, chacun y gagne en respect

et en efficacité. Dans cet « échange des places » (Périlleux, 2015), la direction de l'organisation gagne en discernement à mesure que les agents de service endossent des responsabilités plus larges : la myopie et l'inertie organisationnelles reculent tandis que sens et performance renouent dans l'activité. On peut alors parler d'un développement de l'activité des professionnels, d'un « élargissement du rayon d'action » de leur activité au bénéfice de leur puissance d'agir.

Non sans soubresauts, la « force instituante » de l'activité professionnelle aura finalement produit des effets concrets sur l'objet du travail, ainsi que son organisation, allant jusqu'à revoir « le planning général des équipes sur le territoire – et l'organisation du temps de travail associée ». Elle a aussi consolidé l'instauration de la nouvelle fonction de « référents-métiers » dans chaque équipe de travail (Clot *et al.*, 2021 : 122). Au bout du compte, dans cette intervention du CNAM, c'est sept référents-métiers qui auront été élus par leurs pairs, les deux premiers devenant les « référents des référents », et plus d'une centaine de problèmes qui auront été réglés selon ce qui est rapporté. Gageons que ce ne serait jamais arrivé si le directeur du service de la propreté n'avait su travailler son *non-agir* (Jullien, 1996).

#### 4.5 Des instances tripartites pour assurer la pérennité du dispositif

Mais comme Clot *et al.* (2021) le décrivent, la mission de l'équipe d'intervenants n'est pas encore terminée. Il leur reste une tâche essentielle et délicate à accomplir : l'inclusion au sein de la « coopération conflictuelle » des organisations syndicales. Celles-ci sont présentes au nombre de quatre lors de la première réunion du comité de suivi. L'enjeu est d'obtenir leurs avis ainsi que leurs objections car leur implication est nécessaire à la pérennité du dispositif dialogique une fois démonté l'échafaudage de l'équipe d'intervention et dans le cas où des changements de direction surviendraient. Ce ne sera pas aisé car d'ordinaire les organisations syndicales restent empêtrées dans leurs schèmes constitutifs, c'est-à-dire que leurs efforts portent surtout autour de droits de réparation et de compensation d'un travail pathogène ainsi que sur les questions sociales liées à la redistribution. Ce sont les auteurs eux-mêmes qui le disent. L'équipe d'intervenants a une fois de plus présenté un montage vidéo montrant le travail accompli au sein du dispositif dialogique aux représentants syndicaux; suite à sa diffusion, la tension a monté rapidement, est-il noté. Les syndicats semblent sur leur garde: « si la discussion est impossible avec la hiérarchie, les agents peuvent "venir nous voir", comme d'habitude, déclarent les syndicalistes ». Les deux référents-de-référents présents cherchent alors à éprouver leur positionnement.

« Ce qu'on fait, risque alors un référent, pour vous c'est positif? Parce que ce n'est pas grâce à l'action syndicale que nos problèmes ont été résolus jusqu'à présent... » L'échange est direct et sans concessions : « Tu regardes nos tracts, répond l'un des syndicalistes, et tu verras qu'on a un "suivi terrain". Et on a contribué à la construction de ces dialogues. Alors peut-être que l'administration peut d'ailleurs faire un retour – et la direction de la propreté aussi – pour vous dire qu'on prend vraiment les problèmes à bras-le-corps.»

Clot *et al*, 2021 : 123-124

Il est vrai que les organisations syndicales portent plusieurs projets en entreprise, surtout en ce qui a trait au développement de la sécurité et de la formation mais, lorsque vient le temps de s'attaquer à la transformation du travail ou à l'organisation d'un dialogue, elles peinent car, tel que Thomas Périlleux le disait plus largement à propos de la critique, leur problème est qu'elles sont conçues pour « faire bloc ».

Non seulement la recherche des « angles morts » dans l'activité des travailleurs peut se révéler indigeste pour l'activité syndicale, mais la controverse entre collègues peut difficilement avoir comme support une activité militante. La recherche de l'unité est le principe même de cette dernière, là où l'organisation réglée de la divergence professionnelle est requise dans l'instruction du conflit de critères.

Clot *et al*, 2021 : 52

Il reste que la situation est sérieusement inédite, comme le soulignent Clot *et al*. (2021) : les référents-métiers et la direction, lesquels ont déjà fait l'expérience de la performance dialogique, font alliance tandis que paradoxalement les syndicats recherchent une approbation du côté des dirigeants. Elles tentent alors elles aussi de se tailler une place dans cet échange mouvant aux « enchaînements de "renversement" d'alliances instables » (Clot *et al*, 2021 :124).

« C'est sûr que si la direction du service change, ça risque de tout faire capoter », dira l'un des secrétaires [syndicaux]. Alors une autre « alliance » se dessine pour les référents : « Non! Parce que vous serez là justement maintenant ».

Clot *et al*, 2021 :124

Les auteurs relatent que dans la foulée de ces échanges, la directrice des ressources humaines s'interroge à voix haute et tend une perche aux organisations syndicales : « C'est vrai que, dans nos relations habituelles, on a envie de résoudre les problèmes sans les autres parce que, bien souvent, c'est difficile de supporter de ne rien faire» (Clot *et al*, 2021 : 124). Cet empressement à agir, parfois si néfaste, n'est pas sans nous rappeler la réaction du directeur du service de la propreté. Poursuivant sa réflexion, les auteurs

rapportent qu'elle voit désormais davantage son travail comme celui d'une facilitatrice et pas nécessairement comme celle qui doit trouver les solutions. Les syndicats contemplent pour un moment cette idée d'être les « garde-fous et surtout les gardiens » d'un tel dispositif : ils doivent bien reconnaître qu'en n'étant déjà plus les « classiques "représentants du personnel", mais les représentants d'un personnel lui-même protagoniste d'un travail de réorganisation du service », les cartes sont redistribuées comme on dit (Clot *et al*, 2021 : 125). Ils ont l'impression d'y gagner eux aussi, dans le face-à-face qui les oppose aux dirigeants, un nouveau ressort pour imposer des problèmes à résoudre sur le terrain, là où eux-mêmes n'en saisissent pas toujours bien tous les enjeux techniques.

Dans cette instance tripartite, les référents-métiers font du travail réel trop souvent refoulé une « force de rappel » capable de « revitaliser » un « dialogue social » ordinairement dichotomisé dans l'« ubiquité des conflits ». En investigant le réel, en instruisant au plus près du terrain les problèmes et en les faisant circuler dans l'organisation, les référents-métiers réactivent l'« endosmose sociale » (Clot *et al*, 2021 : 127). Les propos de Tosquelles se font écho jusqu'à nous : « C'est un ballon qui court, qui court... ».

Le degré de vérité qu'une organisation peut supporter dans son rapport au réel, loin d'être seulement défini par la hiérarchie, fonctionne dans un champ de forces exposées à la déréalisation. Ce risque de déconnexion appelle la construction et l'expérimentation d'une autre voie pour affecter le « dialogue social » déjà institué : un développement « instituant » qui enrayer ces processus.

Clot *et al*, 2021 : 127

Dans le cadre de ce cas, tous les conflits socio-organisationnels ne seront pas réglés d'un coup, mais la coopération conflictuelle qu'institue le dispositif dialogique a le mérite de remettre du mouvement et de la vitalité dans une situation qui s'était dévitalisée et enkystée. Elle y parviendra d'autant plus assurément qu'elle prend appui sur la processivité du réel, en prenant les problèmes dans leur émergence, au plus près de l'action. En organisant un dialogue autour des conflits de critères du travail bien fait inhérents à toute activité, et en comptant sur les capacités de jugement et d'auto-responsabilisation des professionnels, elle fait de ces conflits une force instituante opérant la déliaison et la reliaison des instances de métiers comme des postes organisationnels. Nous y voyons une méthode transformationnelle potentiellement transposable en d'autres situations, justement parce qu'elle n'amène rien avec elle, n'impose rien de l'extérieur et pourtant trouve partout des « éclats de matérialité » autour desquels elle « secrète ses perles ».

En conclusion, nous avons pu apprécier le fonctionnement du dispositif dialogique de la coopération conflictuelle. Certes, il s'agit d'un cas un peu particulier. Non pas tant parce qu'il a eu lieu au sein d'un service municipal, ni parce qu'il concernait un travail modeste mais peut-être seulement parce qu'il fut instigué à la demande du management, créant une alliance de fait entre celui-ci et l'équipe d'intervenants, là où il est plus fréquent de rencontrer une telle alliance d'emblée avec une organisation syndicale. Dans ce cas, nous avons constaté à quel point il peut être difficile de renverser la passivité et les habitudes de renoncement qui l'accompagnent. Toutefois, nous avons pu constater toute l'efficacité des enregistrements vidéos qui ont permis aux agents du service de la propreté de gagner en crédibilité, même et surtout en leur absence. Bien sûr, nous mesurons ce qu'il faut de tact pour conduire de telles analyses dialogiques, et ce avant même d'entamer l'intervention alors que l'engagement de l'équipe de chercheurs a été mis à l'épreuve : ceux-ci ont dû afficher leur présence et faire preuve de persévérance pendant presque trois mois avant que les analyses en autoconfrontations croisées ne s'enclenchent vraiment. À plusieurs reprises dans le descriptif du cas, il fut mentionné les efforts prodigués par les intervenants pour se faire les supports de la délibération. Par nos remarques, nous avons tenté de mettre en évidence le moment où la norme se constitue au travers des échanges intersubjectifs que mènent les protagonistes. Toutefois, les éléments du cas ne nous ont pas permis d'illustrer comment ceux-ci ont porté en eux le collectif suite à leurs échanges. Il aurait été intéressant de bénéficier de plus de détails sur le comportement des référents-métiers auprès de leurs collègues agents de service : le verbatim de leurs échanges, en l'absence directe de la hiérarchie, aurait été très révélateur des transformations psychologiques de ceux-ci. Mais, qu'ils refusent une bonification salariale au prétexte que ces nouvelles tâches font partie de leur emploi est un signe clair de ces changements. Peut-être était-ce stratégique de leur part? Peut-être craignaient-ils de se voir retirer leurs fonctions si elles avaient été associées à une rétribution bonifiée mais temporaire? Enfin, il nous semble que, déjà dans les relations bilatérales entre les agents de service et la direction mais aussi dans les instances tripartites, l'émergence d'un pouvoir-avec rendu possible par le dialogue en dépit des tensions sociales est un bel exemple qu'il est toujours possible de faire progresser l'organisation même lorsque des conflits perdurent. D'où sinon pourrait donc provenir des affects joyeux susceptibles de transformer les rapports organisationnels?

## CONCLUSION

Le constat de la souffrance en organisation fut notre point de départ, lequel nous avons lié à la nécessité de reconceptualiser l'éthique en organisation. L'exploration conjointe de la clinique de l'activité vygotskienne et de la philosophie des affects spinoziste nous a montré la voie d'une « intelligence affective » qui, plutôt que de nous river à une conception statique de notre être, nous ouvre à des devenir possibles. Elle exige cependant de nous que nous engagions notre jugement critique et notre responsabilité dans chacun de nos actes. Au moins a-t-elle cessé de nous opposer individuellement à nos désirs et au bien commun pour nous faire voir que c'est bien *ensemble* que nous pouvons chacun devenir plus que nous ne sommes, et autrement. Pour cela, il nous faut avoir le courage de nous exposer au jugement d'autrui et avoir suffisamment de respect envers l'autre pour le lui rendre. Seule une telle intersubjectivité critique peut nous permettre d'éviter l'arbitraire, d'améliorer nos compétences et d'entretenir des liens authentiques où notre individualité ne se complaît pas dans une posture narcissique mais s'approfondit de son engagement dans des relations et un environnement concrets, habités, vécus. Il en va de notre santé psychique ainsi que de la pérennité de nos organisations.

Le moyen d'y arriver est donc en restaurant des collectifs de travail mûris par l'instruction des controverses autour des critères du travail bien fait, ce que permettent les dispositifs dialogiques de la coopération conflictuelle. En rétrospective, la méthode paraît assez simple, aisément transposable en tout cas, ce qui est tout à son avantage, mais nous avons vu qu'elle est loin d'être simpliste et qu'elle repose sur des postulats épistémologiques très riches. En somme, il s'agit d'une approche franchement engagée dans la « repolitisation du travail » (Clot, 2016 : 95), laquelle n'a rien à voir avec le « despotisme compassionnel » (Clot, 2016 : 95) que relayent les discours de la fausse bienveillance et du « dialogue social ». Là où la critique sociale a encaissé son salaire, il s'agit de réinstaurer au bénéfice des travailleurs leur « droit de cité » en organisation. Le travailleur est un « citoyen dans la *polis* » habilité à proférer des jugements de valeur et qui mérite de pouvoir rechercher son indépendance et sa réalisation de soi *dans* la participation aux décisions sur son objet de travail – pas seulement dans ses conditions et sans qu'il soit nécessairement question de toucher au partage des profits (Clot, 2016 : 95).

Disons plus justement qu'il *peut* se le mériter, à condition de s'y engager. La subversion du pouvoir de domination exige une transformation de soi. La philosophie que nous avons développée en ces pages, à la manière de Spinoza, ne se berce d'aucune illusion, et celui-ci disait bien que la liberté est difficilement

accessible et qu'elle ne se gagne qu'au prix de l'intelligence de la nécessité. Il disait aussi qu'il valait mieux prendre les hommes tels qu'ils sont et non tels qu'on eut voulu qu'ils soient, ce qui nous amène à dire quelques mots sur les défis que pose une telle méthode d'intervention ainsi que sur ce que cela induit pour notre conception du rôle de manager. Nous saisissons ici l'occasion conclure, de montrer en quoi la clinique de l'activité telle que nous l'avons envisagée peut trouver à s'insérer au sein d'une réflexion élargie à des considérations stratégiques.

Le défi principal est celui du temps que nécessite une telle démarche. Il nous faut sortir de l'affairement productiviste et mieux écouter, observer et réfléchir afin de trouver des solutions originales qui nous éloignent de nos réflexes isomorphistes. Pour le dire à la manière de François Dupuy (2011; 2015), il est souhaitable que nous passions de la « connaissance ordinaire à la connaissance élaborée », celle qui prend en charge les relations de nature systémique entre les différents composants du système organisationnel et qui substitue au concept de rationalité l'intelligence stratégique des acteurs. Car, c'est un fait de grande importance que les collectifs-métiers sont en réalité multiples au sein d'une même organisation, en conséquence de quoi les luttes de pouvoir entourant l'organisation du travail et ses finalités ne sont pas dyadiques mais bien multipolaires.

Il est de notre avis que l'onto-épistémologie socio-relationnelle et processuelle que nous avons développée dans ce mémoire, par-delà les nombreux dualismes envisagés (cognitif-affectif, individualiste-collectif, subjectivisme-objectivisme, relativisme-normativisme), est apte à naviguer la complexité des organisations contemporaines, car elle permet notamment d'accéder à la compréhension des intérêts particuliers qui animent chaque acteur stratégique, c'est-à-dire chaque collectif-métier ou fonction administrative. En refusant d'infantiliser les travailleurs et en cessant de vouloir « le leur expliquer », cette méthodologie permet de mettre à jour « ce qui compte vraiment pour eux » et *a contrario* les marges de manœuvre dont disposent les managers pour induire le changement souhaité. C'est elle qui « ouvre de l'entre », comme dirait François Jullien (2012), et qui permet la redéfinition de l'intérêt-général, ce bien commun qui n'est jamais qu'un équilibre transitoire d'intérêts particuliers. Pouvoir, éthique et confiance forment alors une « trilogie systémique » qui a moins à voir avec les bonnes intentions qu'avec la réduction des incertitudes, c'est-à-dire de ce que pourrait faire l'« Autre » de l'information que je lui dévoile et qui me rend vulnérable (Dupuy, 2015 : 181).

Pour y parvenir, il faut certes instaurer des espaces de dialogue et de la démocratie comme le recommandait déjà De Gaulejac (2011), mais à condition d'y entendre par-là davantage de *sens politique* et de *sens pratique*. Ainsi, l'idée n'est pas de figer l'organisation dans toujours plus de procédures, aussi bien intentionnées soient-elles – démocratiques ou justes – mais de permettre aux gens de s'appropriier le changement, sans quoi les travailleurs pourront toujours trouver à se crisper sur la méthode pour éviter de débattre du contenu. À cet égard, le pullulement d'indicateurs de contrôle ne peut que mettre à leur disposition des écrans derrière lesquels se retirer du travail. Il faut, au contraire, retrouver de la fluidité organisationnelle. Cela implique avant tout de diminuer les innombrables rencontres qui ne sont que des « rituels » de représentation politique et des « fonctions de socialisation » (Dupuy, 2011 : 228; 256) à la faveur de groupes *ad hoc* et transverses de résolution de problèmes. Surtout, cela suppose de conférer à ces espaces de dialogue un certain pouvoir exécutoire afin que s'y autorégule les différentes « logiques contradictoires » en tension au sein de l'organisation : de ces lieux peuvent émerger des « règles du jeu », parfois tacites, mais qui assurent l'efficacité cohésive des contre-pouvoirs, sous peine d'exclusion (l'inclusion-exclusion est un autre de ces tenaces dualismes). Ainsi l'organisation peut-elle naviguer avec une certaine souplesse ses (dés)accords normatifs. Notons que c'est bien sur ce point que peuvent converger, par exemple, l'approche stratégique de Dupuy et l'analyse clinique de l'activité d'Yves Clot : en faisant de l'instruction des controverses autour des critères du travail bien fait le point de départ d'une repolitisation du travail d'organisation par les travailleurs eux-mêmes.

En ce qui concerne le manager, nous pourrions dire que son rôle consiste à faire circuler le pouvoir dans l'organisation. Suivant la ligne de la plus grande facilité et comptant sur des « relais » fiables, le manager doit avant tout savoir prioriser ses actions, identifier des alliés et repérer des « zones d'accord » afin de « conduire des stratégies intelligentes de négociation progressive, en fonction des opportunités et en gardant à l'esprit le projet général » (Dupuy, 2011 : 235), et non pas espérer obtenir tout d'un coup en fonction d'un idéal planifié. Nous ne résistons pas ici à l'envie d'inclure une ultime citation du *Traité de l'efficacité*.

On en revient à cette leçon que le taoïsme a le mieux enseignée : il est inefficace d'affronter la situation pour la forcer. Cet agir peut être héroïque – il est en tout cas spectaculaire – mais il est vain : il sera défait. C'est au contraire «après avoir distingué le facile et le difficile» que le conseiller de cour «conçoit sa stratégie» : son agir se réduit d'autant qu'il suit la ligne de plus grande aisance et n'est pas entravé; ou encore, poursuit le traité de diplomatie, c'est en «se conformant à la spontanéité des processus en cours», le *tao* naturel, qu'il rend sa stratégie «effective» : plus il sait épouser le cours du réel, mieux cet agir réussit à se fondre dans la réalité et, par là, s'impose avec elle.

Tandis que l'agir est hasardeux, puisqu'il est contraint de s'aventurer dans une situation qu'on ne fait qu'aborder, qu'il est aussi coûteux, par ce qu'il dépense d'initiative et d'énergie pour se mettre en route, il en va tout autrement de l'agir-sans-agir de la réaction : réagir n'est plus risqué, puisque la situation est déjà mise à l'épreuve et s'est manifestée, ni non plus dispendieux, puisqu'on est porté par ce que l'autre a déjà investi d'activité (au lieu de débiter sur fonds propre).

Jullien, 1996

Une telle attitude peut aboutir à la transformation organisationnelle souhaitée, à condition bien sûr que les leviers que sont les modes d'évaluation du personnel et les règles de rémunération et de promotion soient cohérents avec l'objectif visé, ce qui appelle *de facto* la possibilité pour les managers de proximité d'exercer un certain arbitraire<sup>58</sup>. Mais outre l'ajustement de ces principaux leviers, le manager doit se contenter d'organiser la confrontation – l'instruction des controverses avions-nous pris l'habitude d'écrire – et rappeler à chacun ses engagements au besoin. Se gardant lui-même de vouloir trop en faire et au risque que ses propres initiatives suscitent des résistances, et au final du *contre-effet*, il doit agir sur le contexte décisionnel des travailleurs et mettre ces mêmes acteurs en situation d'autorégulation par l'équilibre de leurs stratégies respectives. À l'instar de Spinoza, ce sont les contre-feux de l'institution qui assurent une progression vers l'intérêt-général. Enfin, substituant le raisonnement stratégique à la prescription, le manager doit abandonner ses fantasmes de clarté et d'homogénéité au profit d'un « flou » génératif assurant la mise en réseau rapide des compétences (Dupuy, 2011 : 273), à l'interne comme à l'externe. Les adaptations locales doivent primer sur l'uniformité. Aussi, ces « chevauchements » organisationnels aident à prémunir l'organisation des « monopoles internes », lesquels constituent les véritables freins à l'efficacité (Dupuy, 2011 : 265). Dans cette optique, nous ne cherchons pas à déterminer la structure organisationnelle optimale, laquelle répondrait forcément à un idéal bureaucratique, mais nous tentons d'identifier des ressorts susceptibles de supporter pour un temps l'initiative et l'énergie créative des subjectivités au travail, avec ce que cela implique de « conflit créatif ». Ajoutons qu'à condition de bénéficier d'un cadre institutionnel minimal (les « règles du jeu »), nous estimons que les humains font de meilleurs sujets éthiques que les organisations bureaucratiques.

---

<sup>58</sup> Nous disons bien un *certain* arbitraire. En effet, nous estimons judicieux de réhabiliter ce terme, par-delà ses connotations péjoratives. Dans notre conception, ce terme renvoie au courage d'exercer un jugement face à l'irréductible incertitude qui entoure les décisions managériales, autant de positions à assumer. Il renvoie également au rôle d'arbitre du manager.

Un dirigeant est d'autant plus fort qu'il fait confiance et il fait d'autant plus confiance qu'il est fort [...] Il faut donc être sûr de soi, des hommes que l'on a choisis, mais surtout des règles du jeu que l'on a fait émerger dans son organisation et être persuadé que cette double certitude assurera un fonctionnement moins rassurant peut-être, mais plus performant que ce qui est écrit dans les manuels de management.

Dupuy, 2011 : 238

...cette organisation est dépendante des personnes qui y interagissent. C'est en réalité une dépendance réciproque : on ne parvient pas aux responsabilités les plus élevées si l'on n'a pas démontré que l'on a compris les règles du jeu. Certes, tout dépend davantage des hommes que des règles, des procédures ou des structures, mais ces hommes sont loin d'être libres d'agir à leur guise. Ils expriment leurs qualités dans un système « régulé », si bien que le « flou » ne dérive jamais dans l'anarchie.

Dupuy, 2011 : 262

Notons qu'une telle approche, de par sa souplesse et sa simplicité, peut autant trouver à s'exercer au sein d'organisation « endogènes » (Dupuy, 2011; 2015) qu'« extraverties » (Detchessahar, 2011). Autrement dit, qu'il s'agisse de compter sur les vertus du marché ou à l'inverse de reconstituer des espaces à l'abri de celui-ci, ce ne sont là que deux pôles opérant au sein d'une même logique de « régulation » et les deux auteurs s'accordent pour dire que le « management n'est pas le problème mais la solution ».

En définitive, dans une conception politique du travail d'organisation, celui-ci nous apparaît être un art *stratégique* de la médiation où le « non-agir » est plus *effectif* (Jullien, 1996), et plus soutenable surtout, que tout volontarisme. Tel Spinoza, mieux vaut avoir les « idées adéquates » que les « idées vraies », celles qui nous mettent en prise sur le réel. C'est dire aussi comme le management est en soi un travail, une pratique (Mintzberg, 2014), et que le manager est amené à « sentir » l'organisation qu'il dirige (Dupuy, 2011 : 238). En conclusion, on pourrait s'étonner de cette congruence que nous exprimons entre la clinique de l'activité d'une part et une réflexion d'ordre stratégique sur le rôle du manager d'autre part, mais il ne faut y voir qu'une autre de ces contradictions fécondes<sup>59</sup>. Défendre la légitimité des subjectivités

---

<sup>59</sup> Alain-Charles Martinet, figure d'autorité de la recherche en management stratégique, appelait il y a peu à renouveler la philosophie et l'épistémologie pragmatiste pour en faire un projet à la fois critique, transformateur et actif. Il reconnaissait le fondement axiologique de la discipline managériale et invitait, dans une conception complexe de la stratégie, à faire de la dialogique un nouveau paradigme. Voir « Dialogique et management stratégique : une inséparabilité épistémique et pragmatique », conférence organisée par l'Université de Poitiers dans le cadre des

au travail à l'aune des sociologies cliniques, ce n'est pas la même chose que de penser le management, bien qu'une rencontre soit possible, et même souhaitable. De celle-ci émergent les prémisses d'un nouvel imaginaire managérial qui remet en question les conventions d'évaluation marchandes, rompant avec le court-termisme et la pulsion d'accumulation du néolibéralisme financiarisé, au profit de stratégies concurrentielles davantage orientées vers la qualité des produits et services que la production de masse et où l'approfondissement et la pleine expression des compétences des travailleurs prime sur la rentabilisation du capital (nous pensons par exemple à des modèles d'affaires axés sur l'entretien et la réparabilité plutôt que l'obsolescence programmée ou encore un secteur de la santé privilégiant la prévention à la sur-médicamentation). Évidemment, ce savoir-faire se paie, ce qui à terme engagera inmanquablement un rééquilibrage du tandem capital-salariat. Après tout, pour qu'un véritable changement se produise, il faut trois conditions : un sentiment d'urgence – ce qui ne signifie pas la précipitation dans l'action – la capacité d'en faire sens et un véritable transfert de pouvoir. Il est bien vrai que de tels changements organisationnels nécessiteront à terme une « réforme institutionnelle de la société civile » (Clot, 2016 : 95), mais nous pouvons dès lors procéder à des expérimentations locales et assumées, lesquelles ne formeront qu'autant de « transformations silencieuses » (Jullien, 2009).

Ce que nous avons voulu dire, c'est que pour y arriver, il faut commencer par rompre avec les prétentions libérales à la neutralité axiologique, au profit peut-être d'une « approche républicaine progressiste de la question du travail » (Crawford, 2010 : 241). En ce sens, notre propos est *radicalement* critique, mais il ne donne lieu à aucune récupération idéologique. Ce qui n'empêche pas d'avoir un partis pris. Autrement dit, la subjectivation dont il fut question, tout comme l'écriture d'un mémoire, est un processus de dégagement de soi par la critique mais elle n'est pas une fin en soi. L'ego ne doit pas faire obstacle à sa propre démarche, mais lâcher prise au moment opportun. Le meilleur moyen, dit-on, est de se dissiper dans l'acte...

Fin.

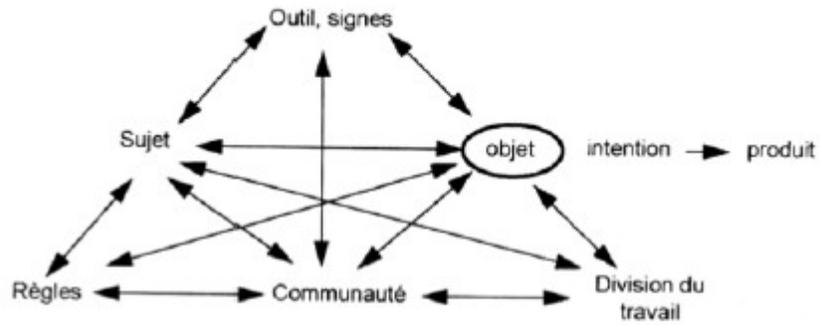
---

journées de recherche de l'AIMS, France, disponible en ligne (voir bibliographie). Pour une application intéressante de la philosophie spinoziste à la stratégie, on peut aussi lire Martinet, A.-C. (2014). La multitude et la fluidité : Implications pour la stratégie. *Revue française de gestion*, 40(244), p.73-91. <https://doi.org/10.3166/RFG.244.73-91>.

## ANNEXE A

### Modèle de l'activité selon Engeström

#### Modèle de l'activité selon Engeström (Kloetzer et Clot, 2019)



*La structure du système d'activité humaine (d'après Engeström, 1987)  
(trad. de P. Béguin et M. Cerf)*

## ANNEXE B

### 16 principes du mécanisme de l'imitation chez Spinoza

(Rassemblés depuis Citton et Lordon, 2008)

1) PRINCIPE DE MIMÉTISME AFFECTIF : « *qui imagine ce qu'il aime affecté de Joie ou de Tristesse sera également affecté de Joie ou de Tristesse* » (É, III, 21)

2) PRINCIPE DE CONTAGION MIMÉTIQUE : « *si nous imaginons que quelqu'un affecte de Joie la chose que nous aimons, nous serons affectés d'amour à son égard* » (É, III, 21)

3) PRINCIPE ÉTENDU DE MIMÉTISME AFFECTIF : « *si nous imaginons qu'une chose semblable à nous et à l'égard de laquelle nous n'éprouvons d'affect d'aucune sorte éprouve quelque affect, nous éprouvons par cela même un affect semblable* » (É, III, 27)

4) PRÉCONDITION D'IDENTIFICATION PAR SIMILITUDE

5) ÉMULATION : « *le Désir d'une chose engendré en nous de ce que nous imaginons que d'autres êtres semblables à nous en ont le Désir* » (É, III, 27, sco)

6) COMMISÉRATION : « *une Tristesse concomitante à l'idée d'un mal arrivé à un autre que nous imaginons être semblable à nous* » (É, III, App., déf. XVIII)

7) PRINCIPE DE CONFORMISME : « *nous nous efforcerons aussi de faire tout ce que nous imaginons que les hommes verront avec Joie, et nous aurons en aversion de faire ce que nous imaginons que les hommes ont en aversion* » (É, III, 29).

8) PRINCIPE DE CONFIRMATION : « *si nous imaginons que quelqu'un aime, ou désire, ou a en haine quelque chose que nous aimons, désirons, ou avons en haine nous-mêmes, de ce seul fait nous aimerons (désirerons ou aurons en haine) cette chose d'une façon plus constante*

9) TENDANCE AU PROSÉLYTISME UNANIMISTE : « *chacun, autant qu'il peut, fait effort (conari) pour que chacun aime ce qu'il aime lui-même et pour que chacun ait en haine ce qu'il hait lui-même; [...] nous voyons ainsi que chacun cherche par nature à ce que les autres vivent selon sa propre complexion (ex ipsius ingenio vivant) (É, III, 31, cor. et sco.)*

10) PRINCIPE D'ASSOCIATION PAR CONTINGENCE : « *si l'esprit a été affecté une fois de deux affects en même temps, lorsque plus tard il sera affecté de l'un, il sera aussi affecté de l'autre* » (É, III, 14).

11) PRINCIPLE D'AUTONOMIE CAUSALE DES ENCHAÎNEMENTS AFFECTIFS : « *une chose quelconque peut être par accident (per accidens) cause de Joie, de Tristesse ou de Désir* » (É, III, 15)

12) PRINCIPE D'ASSOCIATION PAR RESSEMBLANCE : « *par cela seul que nous imaginons qu'une chose a quelque trait de ressemblance (aliquid simile) avec un objet affectant habituellement l'esprit de Joie ou de Tristesse, et bien que le trait par lequel cette chose ressemble à cet objet ne soit pas la cause efficiente de ces affects, nous aimerons cependant cette chose ou nous l'aurons en haine* » (É, III, 16)

13) PRINCIPE DE DÉCONNEXION TEMPORELLE : « *l'homme est affecté par l'image d'une chose passée ou future du même affect de Joie ou de Tristesse que par l'image d'une chose présente* »

14) PRINCIPE DE PRÉFÉRENCE POUR LE PRÉSENT : « *à l'égard d'une chose future que nous imaginons devoir être prochainement, nous sommes affectés de façon plus intense que si nous imaginions que son temps d'existence est beaucoup plus éloigné du présent* » (É, IV, 10)

15) PRINCIPE DE FIXTION DU DÉsir : « *qui se rappelle une chose où il a pris plaisir une fois, désire la posséder avec les mêmes circonstances que la première fois qu'il y a pris plaisir* » (É, III, 36).

16) PRINCIPE D'ERRATISME : « *des hommes divers peuvent être affectés de diverses manières par un seul et même objet, et un seul et même homme peut être affecté par un seul et même objet de diverses manières en divers temps* » (É, III, 51)

## ANNEXE C

**Matthew B. Crawford**

**Philosophe-mécanicien**

À la fois philosophe et réparateur de motos, Matthew B. Crawford s'intéresse à la « signification morale de notre culture matérielle » (2010 : 73) et s'interroge sur le sens et la valeur du travail à notre époque. Son propos cherche à démontrer la cohérence du paradigme libéral entre la nature procédurale et représentationnelle de la rationalité, l'idéal d'autonomie et une certaine forme de l'éthique kantienne. Celui-ci est devenu anachronique et a pris une tournure agnostique où le « moi choisisseur » (ou « moi virtuel ») se complaît dans l'hyperconsommation mais demeure impuissant face aux « architectes du choix » ainsi qu'au « dressage moral » des organisations qui affablent les travailleurs d'injonctions à l'authenticité à mesure qu'elles leur retirent la possibilité de se réaliser activement dans leur travail. Pour y faire face, Crawford cherche à réhabiliter un « ethos aristocratique » ainsi que sa notion centrale d'*excellence*, où l'égalité ne se confond pas avec l'équivalence, en puisant aux sources d'une littérature phénoménologique et pragmatiste héritée d'Heidegger, Merleau-Ponty, Hegel, Gibson et plusieurs cognitivistes contemporains. Plutôt que d'envisager la liberté à l'aune du binôme autonomie-hétéronomie, « erreur d'interprétation typique de la modernité » (2010 : 237), Crawford défend la possibilité – et même le droit pourrait-on dire – d'un « agir incarné » (*embodied agency*) s'exprimant au sein d'un espace d'ajustement entre l'individu et la réalité qu'il cherche à maîtriser.

En un mot, Crawford s'attaque au dualisme entre la pensée et l'action (le *faire*) caractéristique d'un management taylorien qu'il constate s'immiscer dorénavant jusque dans le travail de bureau. Or, si « manipuler des abstractions n'est pas la même chose que penser », on peut soutenir en contrepartie du *cogito ergo sum* de Descartes que les humains sont en réalité dotés d'une « orientation pragmatique innée » et que l'usage des outils est un « aspect fondamental de la manière dont les humains habitent le monde », consacrant l'instrumentalité comme une part inhérente de notre être (2010 : 55; 83), au point où « un outil finit par devenir une extension de son propre corps » (2010 : 65). « En général, nous n'abordons pas le réel de façon purement désintéressée, pour la simple raison que les choses qui ne nous affectent pas directement ne sollicitent pas notre capacité d'évaluation, qui est relativement limitée » (2010 : 187). Cette idée d'*affection* renvoie ici en son sens large à tout objet de désir ouvrant la voie à diverses actions potentielles. « Pour [Heidegger], le souci de connaître les choses "telles qu'elles sont en elles-mêmes" était une préoccupation fallacieuse, liée à une dichotomie entre sujet et objet étrangère à

notre expérience. Les choses ne se manifestent pas à nous comme de purs objets sans contexte, mais comme des instruments de notre action ou des invitations à agir inscrits dans une situation intramondaine spécifique » (2010 : 188).

### **Savoir sortir de soi-même**

Toutefois, « savoir prendre les choses en main signifie aussi être pris en main par les choses » (2010 : 70), voilà qui préfigure bien *l'éthique de l'attention* que promeut Crawford, laquelle n'est pas étrangère au désir, loin s'en faut : « ...si l'éducation exige sans doute une certaine capacité d'ascèse, elle est aussi fondamentalement de nature érotique. C'est l'attrait des belles choses qui nous fait sortir de nous-mêmes et aller à la rencontre du réel » (2015 : 340). Tirant son hypothèse des travaux d'Iris Murdoch, Crawford voit dans *l'autorité de la structure* un contrepoids à nos subjectivités : savoir sortir de soi-même c'est « s'engager dans une relation conflictuelle, tantôt hostile, tantôt amoureuse, avec un objet matériel qui [n'est] pas une simple extension de votre volonté » (2010 : 73). C'est le cas par exemple pour quelqu'un qui apprend à jouer d'un instrument de musique, à parler une nouvelle langue ou à conduire une motocyclette. Dans tous les cas, il s'agit d'une « une pratique qualifiée qui "commande mon respect" pour des raisons internes à cette pratique sans qu'aucun fondement, aucun point d'appui métaphysique ne soient nécessaires » (2010 : 79; 2015 : 231). Ainsi, toute activité implique à la fois une pensée théorique, des outils méthodologiques et une implication personnelle : « Nos facultés rationnelles sont intimement liées à une compétence émotionnelle qui s'exprime en termes d'admiration ou de mépris, autant de réactions évaluatives irrecevables sous le régime du nivellement » (2015 : 339).

À chaque domaine d'excellence de l'activité humaine correspond donc une *niche écologique* au sein de laquelle les *affordances* « suscitent et orientent l'action, [...] elles organisent également la perception » et se présentent « sous les espèces du bon et du mauvais en fonction des potentialités motrices » qu'elles permettent, « empêchant la dissolution de la frontière entre le moi et le non-moi, c'est-à-dire la mort » (2016 : 80). Toutefois, ces affordances ne sont pas simplement données par l'environnement mais dépendent largement de nos compétences acquises : « À mesure que nos compétences augmentent, nos sens fusionnent avec notre jugement et notre perception prend un caractère évaluatif... » (2015 : 218), un processus d'apprentissage que nous pouvons désigner par l'intégration de *circuits perception-action-affects* (2015 : 90). Cette capacité de jugement est intimement liée à la connaissance expérientielle et n'est

pas accessible à la seule connaissance propositionnelle. Crawford n'hésite pas à en faire, au sens d'Aristote, une « vertu intellectuelle », laquelle « a besoin d'être cultivée avec assiduité, ce qui suppose un autre type d'attitude que le détachement contemplatif. Elle exige que l'usager se mette en jeu, qu'il manifeste une forme d'intérêt qui ne peut être suscité que par un engagement corporel, une confrontation avec une réalité qui peut faire mal, comme un retour de kick » (2010 : 73). S'il consent à ce sacrifice, le travailleur peut faire « l'expérience progressive de la *révélation des raisons* pour lesquelles il doit viser cette fin et de la meilleure façon d'y parvenir » (2010 : 238).

La réparation d'une motocyclette est un exemple concret du type d'activité de travail que requiert une telle *disposition*, à savoir une « imbrication réciproque de certaines qualités intellectuelles et de certaines qualités morales, telle qu'elle se manifeste à travers l'exécution d'une tâche » (2010 : 91). Les arts stochastiques, comme la mécanique ou la médecine, parce qu'ils interviennent « sur des entités qui sont variables, complexes et qui n'ont pas été créées par nous », exigent que nous soyons attentifs « comme dans une conversation, et non pas simplement affirmatif, comme dans une démonstration » (2010 : 101). Réparer une motocyclette est un « processus actif », abductif aurait dit Pierce, qui consiste en de multiples allers-retours entre la formulation et la résolution d'un problème, comme lorsqu'on tente de comprendre les causes d'un dysfonctionnement d'un arbre à cames : « Pour définir ce pourquoi, il faut pouvoir identifier des formes régulières et récurrentes d'usure, et c'est la connaissance de ces régularités qui discipline la perception d'un mécanicien; ses qualités d'attention s'orientent dans une direction spécifique. Il ne se contente pas d'examiner passivement les données, il anticipe certains symptômes » (2010 : 109). Si la *perception incarnée* fait que nous ne trouvons bien souvent que ce que nous cherchons, on saisit toute l'importance que joue le rôle du mentor dans une telle conception de l'apprentissage : « C'est là une expérience tout à fait perturbante : les données visuelles brutes sont les mêmes avant et après l'intervention de mon collègue, mais en l'absence d'un cadre d'interprétation adéquat, les symptômes pertinents restent invisibles » (2010 : 110). On ne saurait assez souligner ici à quel point l'expérience est intégrée dans une histoire sociale, qu'elle occure dans des « contexte signifiants préexistants », encadrant notamment les usages possibles des outils que nous possédons. Surtout, l'expérience est le résultat d'une reconstruction rétroactive à travers les échanges langagiers, c'est pourquoi la critique est un moment indispensable, par et pour le travailleur, de l'appropriation des modes d'évaluation de son métier. La nature intersubjective de son activité participe de l'éducation morale du travailleur et celle-ci englobe autant les relations avec les clients. Sa conquête de l'individualité se fait au sein d'une communauté, et parfois envers elle tout à la fois.

## Nous ne sommes pas seuls au monde

D'abord, remarquons comme ce « mode normal de perception » est problématique. Celui-ci semble obéir à des concepts bio-socio-historiquement prédéterminés plutôt qu'aux données du réel : « d'une certaine façon, notre idée d'un objet préconstitue cet objet pour nous avant même que nous soyons affectés par une quelconque expérience sensible » (2010 : 111). Certes, la « Vérité » d'une petite tige tordue bloquant la transmission d'huile est la même pour tout le monde (2010 : 115), mais son identification exige une certaine disposition de l'individu, une certaine capacité d'attention, laquelle, surtout, s'accompagne d'un sentiment de responsabilité envers la motocyclette. À cet égard, sortir de soi-même, dans l'éthique du travailleur, c'est assumer son rôle public. *A contrario*, celui qui n'endosse pas une telle responsabilité est un *idiot*, au sens étymologique d'une *personne privée* (2010 : 115-116). Car, s'il nous est permis de renchéir, l'identification-formulation du problème est une chose, mais il reste encore à identifier les solutions souhaitables et les moyens d'y parvenir. L'intervention sur la mécanique du moteur peut prendre des chemins divers et certains comportent un risque plus élevé d'endommager la carrosserie par exemple. Il faut aussi savoir entrer en dialogue avec le client, être à l'écoute de ses usages ou pratiques pour connaître la solution qui sera la plus appropriée à son style de conduite. Nous voyons donc que l'information n'est jamais donnée mais conserve une irréductible ambiguïté, d'où que le professionnel, garde à l'esprit la possibilité d'être dans l'erreur : « une telle compétence cognitive s'enracine dans une compétence morale » et ne peut être proprement comprise dans un cadre réductionniste qui restreint l'intelligence à la capacité de traitement de l'information (2010 : 117). Au fond, ce qui distingue l'« expertise perceptuelle » de l'« illusion de savoir prématurée » de l'idiot, c'est la « méta-cognition », soit la capacité réflexive du travailleur qui remet constamment en question la compréhension même du problème et la meilleure manière de le résoudre (2010 : 116-117). « La sensation que votre jugement devient de plus en plus pertinent fait partie de cette expérience d'engagement total dans une activité et nourrit le sentiment d'avoir accès à un univers indépendant de votre subjectivité... » (2010 : 238).

« Percer le voile de la conscience égoïste » et « assumer une responsabilité à l'égard d'une réalité autonome », voilà certainement une vertu éthique qui réclame honnêteté et humilité (2010 : 115-118). Cependant, le travailleur doit aussi se méfier d'une totale absorption dans l'objectif par amour du travail bien fait (2010 : 143). Il doit faire montre d'une « sagesse pratique » (*phronesis*) pour sortir de soi ainsi que de l'objet de son attention afin d'y inclure les désirs et besoins du client : savoir procéder à des

arbitrages entre les processus de valuation économique et esthétique au nom du client, étant donné l'asymétrie d'information et de compétence, fait partie de son engagement éthique.

Puisant chez Hegel, pour qui « le sujet [ne] se connaît qu'à travers ses actes » Crawford nous propose alors de voir dans l'échange microéconomique l'essence même de la relation éthique (2015 : 209; 213) : « Lorsque je facture mon travail, je me revendique comme propriétaire de mes actions. Je les assume rétrospectivement [...] c'est dans la confrontation entre le sujet et le monde extérieur que se forme une image pertinente des deux, le tout sous le signe de la responsabilité [...] Nos actions ne sont pas de simples expressions de nos désirs. En agissant, nous faisons implicitement appel à un critère normatif et proclamons ainsi la légitimité de nos actes et la valeur intrinsèque de leurs objectifs » (2015 : 213). Et bien sûr, pour asseoir l'objectivité de son évaluation et rehausser son prestige, le travailleur peut recourir à toutes sortes d'artifices comptables comme la facturation au centième d'heure (ex.: nettoyage=0.15hx119\$/h), mais ce ne sont toujours là que des conventions.

Paradoxalement, le marché ne peut fournir une indication fiable de la valeur de notre travail ou du niveau d'excellence humaine atteint puisque, par définition, celui-ci repose sur la notion de fongibilité : « La forte hétérogénéité des biens et des services est oblitérée par le système des prix, qui les aligne tous sur une même échelle d'équivalence unidimensionnelle. Le marché nivelle, alors que notre activité évaluative en tant qu'agents moraux est sensible aux différences de catégorie » (2015 : 219). La reconnaissance des pairs est donc très importante : « Cela ne peut être possible que dans le cadre d'une relation authentique avec ceux de nos semblables qui acceptent l'autorité d'un même réseau de normes – un gabarit culturel –, à la fois contraignant et suffisamment souple et riche pour laisser place à l'interprétation individuelle » (2015 : 220).

En revanche, l'empathie égalitariste, qui se déploie à distance et sans distinguer entre les personnes relève d'une position de principe plus que d'une observation attentive. Elle postule davantage qu'elle ne perçoit l'humanité de son objet. Mais la personne qui est la cible d'une telle empathie ne se satisfait pas d'une reconnaissance générique. Elle veut être perçue comme un individu et reconnue comme digne d'estime pour les raisons mêmes qui ont motivé ses efforts d'en être digne, à savoir de parvenir à une certaine supériorité en cultivant une excellence ou compétence spécifique. Nous nous efforçons tous de nous distinguer, et rendre justice à autrui, c'est faire honneur à ce noyau érotique de sa subjectivité. La réciprocité authentique passe dès lors par l'expérience de la différence concrète entre lui et moi.

Crawford, 2016 : 337

## Une éthique de la vitesse

Incidemment, nous comprenons que le marché est une condition nécessaire mais non suffisante d'un travail porteur de sens. Dans ce cas, il n'y a pas tant à déplorer la réification des valeurs qu'il provoque, puisque celle-ci est la contrepartie d'une reconnaissance juste de leur utilité sociale : « Si je suis un fabricant de meubles, par exemple, qu'est-ce que je pourrais bien faire d'une centaine de chaises? Après tout, je désire bien *qu'elles soient utilisées*; cela complète mon activité de fabrication et les investit d'une réalité sociale » (2010 : 216). Justement, voilà ce qui serait à déplorer : l'extraction d'une valeur économique du contexte sociale où elle fait sens. C'est le cas par exemple lorsque la délocalisation d'une manufacture met en scène un ouvrier asiatique ou sud-américain éloigné géographiquement et culturellement du contexte d'usage de ce qu'il fabrique. Il a beau le *savoir*, il n'est jamais amené à constater *de visu* la qualité de son travail et ne peut s'enquérir directement – *expérientiellement* – auprès des usagers de leur satisfaction quant aux *biens fonctionnels* recherchés. Ainsi, donc, sous l'effet de la dépersonnalisation du travail des méthodes tayloriennes qu'entraîne l'« extensibilité » du capital, il n'y a pas grand différence entre l'ignorant qui travaille sur une chaîne de montage et l'*idiot* qui n'assume pas sa responsabilité morale à l'égard de son travail. Dans la conception défendue ici, il semble bien « que nous sommes confrontés à un cercle vicieux dans lequel la dégradation du travail a un effet pédagogique néfaste, transformant les travailleurs en matériau complètement inadapté à quoi que ce soit d'autre que l'univers surdéterminé du travail irresponsable » (2010 : 119). Crawford nous enjoint alors à considérer sérieusement nos choix de consommation depuis le point de vue de la « conscience civique », car, si l'on peut toujours discuter d'un point de vue économique de l'opportunité de faire reconstruire son moteur par un réparateur du coin ou d'en acheter un au grand magasin de pièces détachées qui l'aura importé du Mexique où ils sont réusinés en masse, « il vaut la peine de prendre en considération le contenu du travail impliqué par chacune de ces deux options : d'un côté, une attention disciplinée, enrichie par la capacité de jugement et l'engagement éthique du mécanicien; de l'autre, le je-m'en-foutisme systématique. Il s'agit en outre d'une décision intrinsèquement politique car elle pose la question de savoir *qui profitera* de votre choix : l'ordre international du capital absentéiste ou un individu porteur d'un savoir personnel » (2010 : 120).

À cette disjonction entre le travail productif et le contexte social en correspond encore une autre, soit la rémunération monétaire qui, si elle est indispensable et consubstantielle à l'activité productive de travail, n'en demeure pas moins une source de motivation extrinsèque. Certaines personnes considèrent que leur

« "véritable personnalité" » ne peut s'exprimer que dans leur temps libre et il est vrai que les sports et plusieurs hobbies offrent plus aisément l'atteinte de cet état de *flow* associée à toute *pratique*, soit une « forme d'engagement actif et compétent... [où] l'attention des pratiquants est concentrée sur des critères intrinsèques à ladite pratique... » (2010 : 209-210). Pour cette raison, elles visent la réduction du temps de travail ou bien un travail dont la rémunération permette de maximiser les moyens de poursuivre d'autres activités. Mais, cette dislocation entre travail et loisirs impose une négociation intrapsychique qui frôle la schizophrénie : « Le vendeur d'hypothèques travaille dur toute l'année avant de s'offrir des vacances au Népal pour escalader l'Everest. Au niveau psychique, la fixation hyperbolique sur cet objectif lui permet de tenir le coup pendant les mois d'automne, d'hiver et de printemps [...] Les deux dimensions de son existence sont codépendantes et aucune ne serait possible sans l'autre, mais la forme que prend cette codépendance est celle d'une espèce de négociation entre deux subjectivités différentes plutôt que celle d'un tout cohérent et intelligible » (2010 : 210-211). Il y a peut-être des tempéraments à qui correspond mieux ce type d'existence mais il y a lieu d'émettre des réserves lorsque l'on sait que la « gratification externe peut affecter la façon dont un individu perçoit ses propres motivations » et ainsi réduire son « intérêt intrinsèque pour l'activité entreprise » (2010 : 225). À terme, cette relation purement instrumentale au travail est un piège qui se referme sur les travailleurs.

Cette contradiction entre les valeurs intrinsèque et extrinsèque est consubstantielle à l'activité de travail mais, s'il y a bien contradiction, il n'est peut-être pas nécessaire de les mettre en opposition et on peut rechercher des milieux de travail qui promeuvent une « existence intégrée ». C'est le cas par exemple d'un *speed shop*, sorte de boutique-atelier spécialisée où une communauté de travailleurs coïncide avec une communauté de consommateurs : « il n'est pas un seul des clients qui ne soit un fan de mécanique. Les premiers savent tout des moteurs des seconds, et *vice versa*. En quelques années, un mécano qui travaille dans un *speed shop* aura probablement l'occasion d'intervenir plusieurs fois sur le même vilebrequin. Il reconnaîtra sa propre écriture sur les contrepoids » (2010 : 214-215). On finit par connaître personnellement ses clients, on participe aux mêmes courses, aux mêmes événements. On peut constater *de visu* l'effet de notre activité de travail, comme lorsque le moteur casse au milieu d'une course. Crawford y voit une dialectique partagée : « vous commencez par casser telle ou telle pièce et vous apprenez quelque chose de nouveau en la démontant et en discutant avec d'autres. Ici, travail et loisirs s'appuient tous deux sur un phénomène fondamentalement humain : l'activité rationnelle de type coopératif » (2010 : 215). Cette dernière est exercée en fonction d'un « objectif qui se présente comme un bien dans le contexte d'un style de vie spécifique : la vitesse. Servir un tel maître, c'est entrer dans une communauté »

(2010 : 215). Ici, le caractère social du travail n'est pas séparé de ses normes intrinsèques ou de son aspect technique : au contraire c'est à travers cette interpénétration et ce dialogue qu'émergent les critères de sa perfection (2010 : 216-217). Ainsi se forge une culture, un « espace normatif » autour de pratiques communes (2015 : 216). Dans cette inter-compréhension se déploie la possibilité de devenir quelqu'un.

Enfin, Crawford se défend de tout idéalisme. Il est vrai qu'une lecture rapide pourrait donner l'impression d'un désir de fusion avec l'organisation, comme dans les pires cas de colonisation psychique par les entreprises néolibérales. Mais il y a une différence notable, c'est que le travailleur ne procède à aucune sublimation de ses désirs dans laquelle il s'approprierait les buts mercantiles de l'entreprise : il demeure maître de ses évaluations, et s'il embrasse sa dépendance à l'égard d'une tradition, ce n'est que pour autant qu'il y perçoit le meilleur moyen d'organiser, en toute transparence, la rencontre de ses intérêts et ceux d'autrui dans la poursuite d'un but commun jugé comme un bien intrinsèque. À l'évidence, ce mode d'organisation est plus aisé à mettre en place dans les univers du travail artisanal, mais ce n'est que parce que les critères du travail bien fait y sont plus facilement objectivables, comme le fil à plomb et l'équerre du menuisier. Crawford a bien démontré qu'un tel cadre d'analyse est tout aussi transposable dans le monde des banques, par exemple (2010 : 219-222).

En conclusion, on peut certes affirmer que le « bonheur » du travail tient à cette concentration intense, au discernement cognitif d'une attention évaluative qu'exerce le travailleur et dépend donc, pour soutenir notre intérêt, des « possibilités de progresser dans l'excellence » (2010 : 226) qu'offre un travail. Mais, cette attention évaluative n'étant jamais dissociée des fins de l'activité en elle-même, celles-ci sont considérées un bien intrinsèque. Autrement dit, la nature du travail compte tout autant : « Les problèmes mécaniques dont je m'occupe ont leur place dans un cercle de significations bien plus amples; ils sont au service d'une activité que nous reconnaissons tous comme partie intégrante d'une vie bien vécue. Cette reconnaissance commune, qui n'a pas besoin d'être exprimée verbalement, est à la base d'une amitié gouvernée par des représentations concrètes d'une certaine forme d'excellence » (2010 : 228). Une vie bien vécue doit bien valoir pour quelque chose.



## ANNEXE D

### La méthode historico-développementale

On se retrouve aujourd'hui comme hier confrontés à un « "Yalta scientifique": celui qui repose sur le dogme du "réalisé" ou de "l'accompli" tout en partageant le monde entre les spécialistes du "vécu subjectif" et ceux de la "mesure objective" » (Clot, 2011: 23). Pourtant, une « troisième voie » existe, ouverte par Vygotski, bien sûr, et qui se nomme la méthode historico-développementale. Contre le « dogme de l'expérience immédiate », celle-ci table sur la distinction entre *l'activité réalisée* (l'action) et le *réel de l'activité*, lequel inclut tout un ensemble de possibilités rivales inaccomplies qui font partie de l'expérience vécue (Clot, 2011: 19). Les *préoccupations* vitales de l'activité ne coïncident jamais parfaitement avec les *occupations* actuelles qui sont l'objet de l'action: « Toute l'activité ne se réalise donc pas dans l'action et les deux entretiennent des discordances plus ou moins créatrices ou destructrices » (Clot, 2011 : 19). Vygotski cherchait à mettre au point une « méthode indirecte » permettant d'organiser le « redoublement » de l'expérience vécue afin d'en explorer les possibles en gésine et d'amener à leur réalisation. Cependant, pour bien saisir en quoi repose la richesse et le potentiel de sa méthode, il me semble nécessaire de revoir sa critique de l'objectivisme et subjectivisme qu'il renvoie dos à dos.

Par exemple, il critique la psychologie expérimentale des années '20 qui se veut « "explicative" et "objective" » parce que tout en organisant l'expérience de manière à susciter des « mouvements internes à l'aide d'instructions, d'explications », on s'en tient à l'observation empirique des « données immédiates de l'expérience en faisant l'impasse sur la conscience ou la pensée » (Clot, 2011: 19-20). Or, les « réactions inhibées », en tant que possibles, font tout autant partie du réel. Il faudrait poursuivre l'expérience après coup en sollicitant l'« énonciation du sujet » par un « "rapport verbal" sur ses mouvements inhibés qui n'en sont pas moins réels » (2011: 20). En l'état actuel, l'observation directe classique n'est pas suffisante, il faut soumettre le « point de vue [du sujet] à des traces soigneusement choisies, laissées derrière lui par son activité inobservable (langage intérieur, réactions somatiques, bruits). L'interprétation de ces traces doit être réintroduite dans l'expérience (Vygotski, 2003) » (Clot, 2011: 20). Le problème de la psychologie expérimentale n'est donc pas d'être trop objective mais de ne pas l'être suffisamment en ne faisant pas remonter ces éléments inconscients au niveau de l'observation et de l'interprétation – et éventuellement de la transformation car, on le voit bien, il n'y a pas de compréhension sans transformation. Ainsi, la méthode psychologique doit devenir « indirecte », « redoublée », c'est-à-dire « historique ». Rappelons-nous cette autre citation: ce n'est qu'en mouvement qu'un corps montre ce qu'il est.

Or, justement, cette critique est tout autant adressable aux psychologies par trop « "compréhensives" et subjectives »: « Ce que l'œil normal ne peut sonder, l'œil de l'âme ne le voit pas non plus, note en substance Vygotski (1927/1999, p.162) » (Clot, 2011: 21). Autrement dit, on ne peut pas espérer « une perception immédiate du psychisme par lui-même, comme si la pensée réalisée était toute la pensée, comme si l'expérience vécue n'était pas une partie et seulement une partie de l'expérience vivante » (Clot, 2011: 21). « Contrairement aux thèses phénoménologiques de Husserl, dans la conscience aussi, l'être ne coïncide pas avec le phénomène (autrement dit, le réel avec le réalisé) et même l'introspection n'abolit pas cette différence. Car l'esprit s'y divise en objet et en sujet: ma joie et ma compréhension introspective de cette joie sont des choses différentes (Vygotski, 1927/1999, p.274-274). Du coup, on doit distinguer entre la pensée en tant que telle et l'acte même de pensée. Mais ce dernier n'est observable qu'à travers la première qu'il modifie; en nous ôtant, par un choc en retour, tout espoir de contact *direct* avec elle (Vygotski, 2003) » (Clot, 2011 : 22). C'est pourquoi il est très hasardeux, me semble-t-il, de se référer à un « sujet existentiel » (Giust-Ollvier, 2019) en sociologie clinique. On a tôt fait de le réifier à nouveau et d'en faire un avatar postmoderne de l'« âme » ou d'un « Sujet ». Mais on peut le faire si on conçoit « exister » comme une sortie de soi, une prise en biais (Jullien, 2016). Autrement dit, éviter de faire du verbe « exister » un « existentialisme ». Bakhtine donne le nom d'« exotopie » à ce processus. Ce qu'il dit est très intéressant: la seule manière d'accrocher le « vivre » au « vécu » et de vraiment « vivre ma sensation » est de le sortir de son contexte pour le pousser au-delà de lui-même. D'un « objet d'analyse » en faire le « moyen » de vivre autre chose. Le hic, c'est qu'il « m'est impossible d'être en dehors de tout contexte, en contact direct avec mon vécu », seul un « nouveau contexte qui détermine mon rapport avec lui [mon vécu] et reconfigure sa signification » peut me permettre d'y accéder »: « D'une manière ou d'une autre, il faut que je sorte de moi pour y entrer » (Clot, 2011: 21). Et d'asséner: « Tout le paradoxe du vécu tient peut-être en ces mots: "dans la mesure où je suis vivant en lui, il n'existe pas encore en entier"(Bakhtine, 1952/1984, p.126) » (Clot, 2011: 21). Le dernier mot n'est jamais donné. L'externalisme vygotkien, sa médiation instrumentale, conditionne tout autant qu'elle offre la possibilité d'un renouveau de l'advenir sujet; elle ne nie pas pour autant l'intériorité du sujet : « il n'est pas possible de penser seul mais il est bien possible de penser par soi-même » (Sévérac, 2011, p.103; cité dans Clot, 2018 : 9).

Vygotski ajoutera à sa critique que si les données immédiates de la conscience ne sont jamais que la portion *réalisée* du *réel*, l'introspection, en tant qu'instrument indispensable, ne peut qu'inévitablement dénaturer ces données et qu'en bout de ligne « la vie subjective peut être victime du subjectivisme » (Clot, 2011 : 22). Au fond, « ...les méthodes subjectives directes ne sont donc pas exagérément attentives à la

subjectivité. Elles ne le sont pas assez. Car la seule subjectivité réelle c'est l'histoire réelle de la subjectivité entre des activités réalisées » (Clot, 2011 : 22).

L'avantage de la méthode historico-développementale, donc, est de concevoir le comportement et la subjectivité comme des processus ouverts, non pas des « produits, des états ou des structures invariantes » (Clot, 2011: 23). Toutefois, paradoxalement, nous dit Yves Clot, l'activité réalisée reprend toute son importance. Le choix des réalisations et leur observation « précise et rigoureusement construite » (Clot, 2011: 25) requiert un certain doigté car « c'est en recrutant et en enrôlant les "réalisations" l'une dans l'autre, en transformant chaque "réalisation" en ressource pour une nouvelle réalisation, que le réel de l'activité s'ouvre à des développements » (Clot, 2011: 24). Métaphoriquement parlant, si l'action effective (l'activité réalisée) n'est que la surface visible d'un réel inaccessible au regard direct, « le volume est aussi un jeu de surfaces » (Clot, 2011: 25). La réalisation de l'activité a ceci de vertueux qu'en « provoquant la limitation de l'activité possible et son rabattement sur l'action accomplie, en "précipitant" l'activité dans le périmètre actuel et immédiat de l'action, [elle] la rend accessible à une deuxième observation qui changera son statut » (Clot, 2011: 25), et lui permettra de « devenir alors moyen de vivre autre chose » (Clot, 2011: 26). « La réduction fonctionnelle prépare la migration fonctionnelle » (2011: 26), « c'est le ressort principal des dispositifs d'autoconfrontation croisée » (Clot, 2011: 26). En définitive, le « passage d'une activité dans l'autre » est la clé d'une « méthodologie [qui] cherche à comprendre et expliquer comment s'organise la transformation de l'action en organisant elle-même une transformation réglée de l'action » (Clot, 2011: 27). Concluons là-dessus: « Le développement est un rapport entre deux fonctionnements », (Clot, 2011: 26) celui du *réalisé* au service du *réel* ». Il peut être destructeur: il s'agit alors de rouvrir l'action aux possibles inaccomplis de l'activité; il peut aussi être créateur, c'est-à-dire que l'opération et l'action réussies provoquent un accroissement du sens de l'activité et dès lors préparent une augmentation de la capacité d'agir. On est ici renvoyé au lien qui unit l'efficience au sens dans l'efficacité dynamique de l'activité.

## BIBLIOGRAPHIE

- Aubert, N. et De Gaulejac, V (1991). *Le coût de l'excellence*. Seuil.
- Barbier, J.-M. (2021). Théorie de l'activité et construction des sujets dans l'activité. Dans, A.-M. Dujarier, A. Gillet et P. Lénel (dir.), *L'activité en théories : Regards croisés sur le travail, tome II* (p.281-298). Octarès.
- Bessis, F. (2008). La théorie de la réflexivité limitée: une contribution au débat sur l'action entre l'économie des conventions et la théorie de la régulation, *Cahiers d'économie politique*, 1(58), p.27-56. <https://doi.org/10.3917/cep.054.0027>
- Boltanski, L. et Chiapello, E. (1999). *Le nouvel esprit du capitalisme*. Gallimard.
- Cefaï, D. (2018). Pragmatisme, pluralisme et politique : Éthique sociale, pouvoir-avec et *self-government* selon M. P. Follett, *Pragmata*, 1, p.180-243.
- Citton, Y. et Lordon, F. (dir.) (2008). *Spinoza et les sciences sociales : de la puissance de la multitude à l'économie des affects*. Éditions Amsterdam.
- Clot, Y. (2011). Théorie en clinique de l'activité. Dans B. Maggi (2011) *Interpréter l'agir : un défi théorique* (p.17-39). Presses Universitaires de France. <https://www.cairn.info/interpreter-l-agir-un-defi-theorique--9782130590439-page-17.htm#:~:text=En%20clinique%20de%20l'activit%C3%A9%2C%20il%20s'agit%20de,de%20connaissance%20ou%20de%20recherche.>
- Clot, Y. (2015a). Clinique du travail et clinique de l'activité. Dans Y. Clot et D. Lhuillier (dir.) *Perspectives en clinique du travail* (p.226-246). Érès. <https://doi.org/10.3917/eres.clot.2015.01.0226>
- Clot, Y. (2015b) Vygotski avec Spinoza, au-delà de Freud. *Revue philosophique de la France et de l'étranger*, 2(140). <https://doi.org/10.3917/rphi.152.0205>
- Clot, Y. (2016). Clinique, travail et politique. *Travailler*, 2(36), p.91-106. <https://doi.org/10.3917/trav.036.0091>
- Clot, Y. (2018). Travail et psychologie : Vygotski avec Spinoza. *Astérior*, 19. <https://doi.org/10.4000/asterion.3539>
- Clot, Y. (2020). *Éthique et travail collectif : controverses*. Érès
- Clot, Y. (2021). Travail, santé mentale et conflit. Dans S. Le Garrec (dir.), *Les servitudes du bien être au travail : impacts sur la santé* (p.247-258).Érès. <https://www.cairn.info/les-servitudes-du-bien-etre-au-travail--9782749268729-page-247.htm>
- Clot, Y., Bonnefond, J.-Y., Bonnemain, A. et Zittoun, M. (2021). *Le prix du travail bien fait : La coopération conflictuelle dans les organisations*, La Découverte.

- Clot, Y. et Lhuillier, D. (2015). Introduction. Dans Y. Clot et D. Lhuillier (dir.), *Perspectives en clinique du travail* (p.7-10). Érès. <https://doi.org/10.3917/eres.clot.2015.01.0007>
- Crawford, M. B. (2010). *Éloge du carburateur : Essai sur le sens et la valeur du travail*. La Découverte.
- Crawford, M. B. (2016). *Contact : Pourquoi nous avons perdu le monde, et comment le retrouver*. La Découverte.
- Cultiaux, J. (2019). Sociologie clinique et organisations. Dans A. Vandeveldde-Rougale et P. Fugier (dir.) *Dictionnaire de sociologie clinique*. Érès. <https://doi.org/10.3917/eres.vande.2019.01.0603>
- De Gaulejac, V. (2005). *La société malade de la gestion*. Seuil.
- De Gaulejac, V. (2011). *Travail, les raisons de la colère*. Seuil.
- De Guigné, A. (2022). *Le capitalisme woke – quand l’entreprise dit le bien et le mal*. Presses de la cité.
- Dejours, C. (1995/2014). *Le facteur humain*. Presses Universitaires de France.
- Dejours, C. (2017a). L’engagement du corps dans l’intelligence à l’épreuve du travail vivant. Dans G. Amado, J.-P. Bouilloud, D. Lhuillier et A.-L. Ulmann (dir.), *La créativité au travail* (p.61-80). Érès. <https://www.cairn.info/la-creativite-au-travail--9782749256290-page-61.htm>
- Dejours, C.(2017b). Clinique du travail et psychosomatique. Dans Nayrou *et al* (2017) *La psychosomatique*. Presses universitaires de France. <https://doi.org/10.3917/puf.szwec.2017.03.0175>
- Dejours, C. (2020). Travail, précarisation et subjectivité. *Travailler*, 2(44), p.195-214. Récupéré en ligne le 10 août 2022 à partir de <https://www.cairn.info/revue-travailler-2020-2-page-195.htm>
- Detchessahar, M. (2011). Santé au travail : quand le management n’est pas le problème, mais la solution... *Revue française de gestion*, 5(214), p.89-105. <https://www.cairn.info/revue-francaise-de-gestion-2011-5-page-89.htm?contenu=resume>
- Dionne, P. (2015). *Le groupe d’insertion sociale et professionnelle : apprentissages et développement au coeur de l’activité collective de personnes en situation de chômage de longue durée*. [Thèse de doctorat, Université de Sherbrooke]. Savoirs UdeS. <https://savoirs.usherbrooke.ca/handle/11143/7552>
- Dujarier, A.-M. (2015). *Le management désincarné. Enquête sur les nouveaux cadres du travail*. La Découverte.
- Dujarier, A.-M. (2017). Créativité et jeu au travail : le point de vue de la sociologie clinique de l’activité. Dans G. Amado, J.-P. Bouilloud, D. Lhuillier et A.-L. Ulmann (dir.), *La créativité au travail* (p.197-216). Érès. <https://www.cairn.info/la-creativite-au-travail--9782749256290-page-197.htm>
- Dujarier, A.-M. (2019). Sociologie clinique de l’activité. Dans A. Vandeveldde-Rougale et P. Fugier (dir.) *Dictionnaire de sociologie clinique*. Érès. <https://doi.org/10.3917/eres.vande.2019.01.0600>

- Dupuy, F. (2011). *Lost in management* (tome 1). Éditions du Seuil.
- Dupuy, F. (2015). *La faillite de la pensée managériale : lost in management 2*. Éditions du Seuil.
- Engeström, Y. (2011). Théorie de l'activité et management. *Management & Avenir*, 2(42), p.170-182.  
<https://doi.org/10.3917/mav.042.0170>
- Eymard-Duvernay, F. (2004). *Économie politique de l'entreprise*. La Découverte.
- Faure, D. (2019). Philosophie des affects. Dans A. Vandeveld-Rougale et P. Fugier (dir.) *Dictionnaire de sociologie clinique*. <https://doi.org/10.3917/eres.vande.2019.01.0470>
- Follett, M. P. (1919/2018). La communauté est un processus, *Pragmata*, 1, p.302-329.
- Frega, R. (2011). *Objectivité, vérité, normes : une voie meadienne?* [Communication]. Pragmatisme et philosophie américaine, Institut d'études avancées de Paris.
- Frega, R. (2015). Les pratiques normatives : repenser la normativité entre philosophie et sciences sociales. *Sociologies*.  
<https://doi.org/10.4000/sociologies.4969>
- Giust-Ollivier, A.-C. (2019). Subjectivation. Dans A. Vandeveld-Rougale et P. Fugier (dir.) *Dictionnaire de sociologie clinique*. Érès. <https://doi.org/10.3917/eres.vande.2019.01.0624>
- Gomez, P.-Y. (2013). *Le travail invisible : enquête sur une disparition*. Desclee de Brouwer.
- Gomez, P.-Y. (2016). *L'intelligence au travail*. Desclee de Brouwer.
- Graeber, D. (2018). *Bullshit jobs: A theory*. Simon & Schuster.
- Hanique, F. (2019a). Sociologie clinique du travail. Dans A. Vandeveld-Rougale et P. Fugier (dir.) *Dictionnaire de sociologie clinique*. Érès. <https://doi.org/10.3917/eres.vande.2019.01.0601>
- Hanique, F. (2019b). Sociologie compréhensive et sociologie clinique. Dans A. Vandeveld-Rougale et P. Fugier (dir.) *Dictionnaire de sociologie clinique*. Érès.  
<https://doi.org/10.3917/eres.vande.2019.01.0606>
- Hatchuel, A. (2005). *Pour une épistémologie de l'action : l'expérience des sciences de gestion*. Dans Lorino et al (2005) *Entre connaissance et organisation : l'activité collective*, p.72-92. La Découverte.
- Herreros, G. (2019). Éthique, Déontologie. Dans A. Vandeveld-Rougale et P. Fugier (dir.) *Dictionnaire de sociologie clinique*. Érès. <https://doi.org/10.3917/eres.vande.2019.01.0262>
- Jullien, F. (1996). *Traité de l'efficacité*. Éditions Grasset et Fasquelle.
- Jullien, F. (2009). *Les transformations silencieuses, Chantiers I*. Grasset.
- Jullien, F. (2011/2015). *Philosophie du vivre*. Éditions Gallimard.
- Jullien, F. (2012). *L'écart et l'entre : leçon inaugurale de la chaire sur l'altérité*. Galilée.

- Jullien, F. (2016) *Vivre en existant : Une nouvelle éthique*. Éditions Gallimard.
- Kloetzer, L. et Clot, Y. (2019). Modèles de l'activité. Dans G. Valléry, M.-É. Bobillier-Chaumont, É. Brangier et M. Dubois (dir.) *Psychologie du travail et des organisations : 100 notions clés*. Dunod.  
<https://www.cairn.info/psychologie-du-travail-et-des-organisations--9782100801411-page-311.htm>
- Lacroix, A. (2011). *La nouvelle contingence humaine*. Dans Lacroix, A. (dir. 2011). *Redéployer la raison pratique : pour une éthique pragmatique*. Liber.
- Legault, G. A. (2011). *L'éthique appliquée comme entreprise philosophique : dialogue avec Ricoeur*. Dans Lacroix, A. (dir., 2014). *Redéployer la raison pratique : Pour une éthique pragmatique*. Liber.
- Létourneau, A. (2011). *Raison pratique : de l'inférence au besoin de mécanismes de gouvernance*. Dans Lacroix, A. (dir. 2011). *Redéployer la raison pratique : pour une éthique pragmatique*. Liber.
- Lhuilier, D. (2010). Développement de la clinique du travail. Dans Y. Clot et D. Lhuilier (dir.), *Agir en clinique du travail*, p.203-223. Disponible en ligne : <https://www.cairn.info/agir-en-clinique-du-travail--9782749211725-page-203.htm?contenu=article>
- Lhuilier, D. (2015). Cliniques du travail. Dans Y. Clot et D. Lhuilier (dir.), *Perspectives en clinique du travail* (p.246-269). Érès. <https://doi.org/10.3917/eres.clot.2015.01.0246>
- Lhuilier, D. (2019). Clinique du travail. Dans G. Valléry, M.-É. Bobillier-Chaumont, É. Brangier et M. Dubois (dir.) *Psychologie du travail et des organisations : 100 notions clés*. Dunod.  
<https://www.cairn.info/psychologie-du-travail-et-des-organisations--9782100801411.htm?contenu=sommaire>
- Lordon, F. (2005). *Le don tel qu'il est et non tel qu'on voudrait qu'il fût* [Communication]. Colloque Spinoza et les sciences sociales, Université de la Sorbonne.
- Lordon, F. (2010). *Capitalisme, désir et servitude : Marx et Spinoza*. La Fabrique.
- Lorino, P. (2018). *Pragmatism and organization studies*. Oxford University Press.
- Lortie, M.-C. (2020). Santé mentale : repenser le travail. *La Presse*.  
<https://www.lapresse.ca/affaires/2020-01-24/sante-mentale-repenser-le-travail>
- Malherbe, J. F. (2011). *Les germes de totalitarisme dans la raison pratique kantienne*. Dans Lacroix, A. (dir., 2014). *Redéployer la raison pratique : Pour une éthique pragmatique*. Liber.
- Martinet, A.-C. (2014). La multitude et la fluidité : Implications pour la stratégie. *Revue française de gestion*, 40(244), p.73-91. <https://doi.org/10.3166/RFG.244.73-91>
- Martinet, A.-C. (2015, 9 décembre). Dialogique et management stratégique : une inséparabilité épistémique et pragmatique. Conférence organisée par l'Université de Poitiers dans le cadre des journées de recherche de l'AIMS, France, disponible en ligne. <https://uptv.univ-poitiers.fr/program/les-approches-paradoxaes-en-managementetnbsp-formes-usages->

dynamiques/video/4993/dialogique-et-management-strategique-une-inseparabilite-epistemique-et-pragmatique/index.html

- Mintzberg, H. (2014). *Gérer dans l'action*. Les éditions Transcontinental.
- Moreau, P.-F. (2003/2019). *Spinoza et le spinozisme* (5<sup>e</sup> éd.). Presses Universitaires de France/Humensis
- Morin, E. (2004). *De l'éthique : La Méthode : Éthique* (tome 6). Éditions du Seuil.
- Morin, E et Jullien, F. (2015, 28 mai). Asie et Occident, comment comprendre le vivre? Edgar Morin rencontre François Jullien [conférence]. Organisée par la Chaire Edgar Morin de la complexité, ESSEC Business School, France. Youtube. [https://www.youtube.com/watch?v=GHYbfMNM\\_Kg](https://www.youtube.com/watch?v=GHYbfMNM_Kg)
- Nietzsche, F. (1971/2020). *Par-delà bien et mal*. Éditions Gallimard.
- Orléan, A. (2011). *L'empire de la valeur : Refonder l'économie*. Éditions du Seuil.
- Périlleux, T. (2015). *Pour une clinique critique*. Dans Frère, B. (dir., 2015). *Le tournant de la théorie critique*. Éditions Desclée de Brouwer.
- Poirier, N. et Fouré, L. (2004). Entretien avec Edgar Morin. *Le philosophe*, 2(23), p.8-20. <https://doi.org/10.3917/phoir.023.0008>
- Prairat, E. (2014). Valuation et évaluation dans la pensée de Dewey. *Le Télémaque*, 2(46), p.167-176. <https://doi.org/10.3917/tele.046.0167>
- Quéré, L. (2018), L'émotion comme facteur de complétude et d'unité dans l'expérience : la théorie de l'émotion de John Dewey, *Pragmata*, 1, p.10-59. <https://revuepragmata.wordpress.com/2018/09/26/lemotion-comme-facteur-de-complétude-et-dunite-dans-l'experience-la-theorie-de-lemotion-de-john-dewey/>
- Roche, P. (2014). Normativité, grande santé et persévérance en son être. *Perspectives interdisciplinaires sur le travail et la santé*, 16(1). <https://doi.org/10.4000/pistes.3469>
- Roche, P. (2019). Sujet. Dans A. Vandeveld-Rougale et P. Fugier (dir.) *Dictionnaire de sociologie clinique*. Érès. <https://doi.org/10.3917/eres.vande.2019.01.0627>
- Sannino, A. et Engeström, Y. (2018). Cultural-historical activity theory : founding insights and new challenges. *Cultural-Historical Psychology*, 14(3), p.43-56. [https://helda.helsinki.fi/bitstream/handle/10138/299511/chp\\_2018\\_n3\\_Sannino\\_Engestrom.pdf?sequence=1](https://helda.helsinki.fi/bitstream/handle/10138/299511/chp_2018_n3_Sannino_Engestrom.pdf?sequence=1)
- Simpson, B. (2013). Le pragmatisme, Mead et le tournant pratique. *Activités*, 10(1). <https://doi.org/10.4000/activites.622>
- Simpson, B. (2022). The contemporary resonances of classical pragmatism for studying organization and organizing. *Organization Studies*, 43(1), p.127-146. <https://doi.org/10.1177/0170840621991689>
- Steiner, P. (2019). *Désaturer l'esprit : usages du pragmatisme*. Questions théoriques.

