

## **Quand la valeur ne fait plus sens. La construction du sens du travail par une recomposition de sa valeur économique**

DE GASPARO Sandro <sup>a</sup>

**Résumé :** L'objectif de cet article est d'explorer les relations entre le sens, comme rapport subjectif au travail médiatisé par la dynamique de la reconnaissance, et la valeur économique, comme finalité productive déterminée par un certain modèle économique. La souffrance au travail peut être interprétée comme l'incapacité du modèle économique de l'organisation à comprendre, reconnaître et soutenir la dynamique productive réelle à l'œuvre dans le travail du sujet en activité. Une observation clinique issue d'une intervention-recherche dans une PME est analysée en articulant les apports des sciences économiques et des sciences cliniques du travail. La discussion examine la perspective serviceuse comme nouvel horizon du travail, permettant de relier la quête de sens du sujet et un modèle de développement renouvelé et plus soutenable.

**When value no longer makes sense: The construction of the meaning of work through a recomposition of its economic value**

**Abstract:** This article aims to explore the relationships between meaning, as a subjective relation to work mediated by the dynamics of recognition, and economic value, as a productive purpose determined by a certain economic model. Suffering at work can be interpreted as the inability of the organization's economic model to understand, recognize, and support the real productive dynamic in the work of the subject in activity. A clinical observation resulting from an intervention-research in an SME is analyzed by bringing together the contributions of economics and the clinical science of work. The discussion examines the service-based perspective as a new horizon of work, making it possible to link the quest for meaning of the subject with a renewed and more sustainable model of development.

<sup>a</sup> Laboratoire d'intervention et de recherche « Analyse du travail et des mutations dans l'industrie et les services » (ATEMIS), Pôle ergonomie et écologie humaine, Paris 1, France.  
Correspondance : ATEMIS, 2 rue de Fontarabie, 75020 Paris, France.

Courriel : sandro.degaspero@gmail.com

Texte reçu le 11 décembre 2023 et accepté le 30 juillet 2024

<http://www.bulletindepyschologie.net>

## INTRODUCTION

Interroger la finalité du travail est une responsabilité collective, à une époque où notre modèle de développement conduit à douter de la capacité de survie de l'espèce humaine sur la Terre, où les grandes institutions publiques et privées ont montré leurs faiblesses pour faire face à un événement majeur comme l'a été la crise sanitaire de 2020, où notre modèle social est bousculé par la déstabilisation des chaînes de valeur globalisées et les crises géopolitiques. Des mouvements sociaux importants ont mis sur la scène publique des préoccupations liées à l'évolution des modes de consommation, à l'inflation et ses effets sur l'accès à des biens et des services fondamentaux, à la précarisation de certaines activités. Plus récemment, de jeunes ingénieurs, issus de plusieurs établissements, ont fait du bruit, en critiquant le contenu des enseignements délivrés par plusieurs grandes écoles, à leur avis en décalage d'avec les urgences climatiques du moment (Canonne, 2022) et poussant leurs directions à annoncer des mesures. De manière moins visible, des collectifs de salariés très qualifiés souhaitant « agir de l'intérieur » s'organisent dans les grandes et moyennes entreprises<sup>1</sup> et un nouveau syndicat portant une orientation écologiste est né au sortir de la crise sanitaire<sup>2</sup>. Ces initiatives sont importantes, bien que le travail ne soit pas toujours au centre de la réflexion, parfois confondu avec l'emploi ou la relation salariale. Mais face à la profondeur des transformations, notre expérience commune est le plus souvent de vivre dans la solitude nos questionnements, nos doutes, nos peurs, nos contradictions éthiques. Elle peut alors devenir l'épreuve d'une souffrance muette.

La souffrance psychique et les formes qu'elle prend se situent toujours à l'interface entre l'expérience intime de notre rapport au monde et aux autres, et les significations que le langage, la culture, les institutions nous mettent à disposition comme points d'appui à une élaboration. C'est à cette interface que nous souhaitons interroger la manière dont peuvent se faire écho la question du sens pour le sujet de l'activité (pour qui le « sens » n'est ni un acquis, ni une permanence à sauvegarder, mais une quête à renouveler en permanence) et la question de la valeur au sens économique, donnant un cadre d'appréciation socialisé aux efforts et aux initiatives des personnes dans leur travail. Nous faisons l'hypothèse que le défi écologique est, fondamentalement, une crise du modèle de développement économique qui nous a accompagnés pendant

toute la modernité industrielle, en bâtissant nos outils, nos rapports sociaux, nos institutions ou nos manières de penser. Et, au cœur de ce modèle, notre conception commune de la place du travail dans la dynamique économique de la création de valeur.

Face à l'immensité du défi qui se présente devant nous, Latour et Schultz parlent d'une nouvelle cosmologie dont nous aurions besoin pour appréhender la signification de nos gestes et de nos expériences, reconfigurés par la conscience de la crise écologique. Et c'est un chemin « par le bas » qu'il propose pour avancer, pour rebâtir patiemment et prudemment un autre cadre de pensée. Il s'agit de passer « par la description du monde matériel dans lequel se trouvent les habitants, chassés de leur ancienne cosmologie dans une autre qu'ils n'ont pas encore appris à explorer » (Latour, Schultz, 2022, p. 85). Les auteurs ne mentionnent pas spécifiquement des mondes professionnels, mais nous pouvons y trouver une invitation à contribuer à cet effort, puisque nous savons que le monde se bâtit grâce à l'œuvre de celles et ceux qui travaillent.

À partir du récit d'une intervention en clinique du travail, l'article propose de penser l'action du clinicien comme une démarche d'accompagnement à l'émergence de nouvelles formes de pensée relatives à l'expérience du travail, notamment en ce qui concerne la conception économique du travail. La perspective servicielle offre un point d'appui éprouvé pour chercher à construire une nouvelle articulation entre sens et valeur, rapport subjectif au travail et finalité sociétale de l'activité, santé et modèle de développement.

## CADRE THÉORIQUE

Face aux enjeux environnementaux, sociaux et sociétaux de la crise écologique, une nouvelle orientation de développement économique apparaît nécessaire, s'accompagnant d'une profonde transformation de notre rapport au travail. C'est à cette interface que nous souhaitons interroger le lien entre « sens du travail » et « valeur économique ».

La souffrance au travail peut être appréhendée comme une mise en échec de la construction d'une signification subjective dans la réalisation d'une activité professionnelle. La psychologie du travail nous apprend que cela a à voir, à la fois, avec la possibilité pour la personne de se reconnaître dans le fruit de ses efforts (Clot, 2010) et avec le retour symbolique du regard des autres (collègues, bénéficiaires, encadrement) grâce à la dynamique de la reconnaissance (Gernet, Dejours, 2009). Dans un article récent, Hanique (2023) revient sur l'expression « perte de sens au travail », pour indiquer que

1. <https://www.les-collectifs.eco>

2. <https://www.printemps-ecologique.fr>

ce qui est « perdu » est moins le « sens » lui-même – ce qui impliquerait une vision substantialiste et immuable du sens dans le travail – que la possibilité de, sans cesse, le reconstruire, « le travailleur [étant] alors *empêché de construire dans son activité* le sens dont il a vitalement et psychiquement besoin pour être en santé » (Hanique, 2023, p. 236). Elle indique également que le sens au travail est à relier avec les questions relatives à son utilité, sa qualité, ses finalités. Dejours (2021) indique que la sublimation, à l'œuvre dans toute situation de travail sous certaines conditions, peut avoir sur la santé psychique des « effets puissants » (Dejours, 2021, p. 25). Il écrit : « La sublimation, lorsqu'elle réussit, fait retour sur le moi sous la forme cardinale de l'accomplissement de soi. Et ce temps est scandé par un plaisir spécifiquement éprouvé comme un accroissement du moi, un gain de subjectivité, qui aboutit en fin de compte à un accroissement de l'amour de soi » (Dejours, 2021, p. 26). Or le succès de la sublimation, nous dit l'auteur, tient à la dynamique de la reconnaissance, par le biais des jugements d'utilité et des jugements de beauté proférés par les autres, par lesquels s'exprime l'*« échelle de valeurs sociale »* qui est pour Freud, selon Dejours, la pierre angulaire de cette réorientation du destin pulsionnel (Dejours, 2021, p. 111). La possibilité de la sublimation, comme quête de sens et d'amour de soi, passe ainsi par la manière dont la société définit des critères et des normes accordant (ou non) de la valeur aux investissements psychiques individuels dans l'activité de travail. Cela nous conduit à formuler la question du sens, comme dynamique du rapport subjectif au travail, en lien avec la question de la valeur, au sens économique, c'est-à-dire de la finalité productive du travail dans un contexte donné. Des phénomènes plus récents, tels que les effets produits par la crise sanitaire (Laurent, Taskin, Ughetto, 2022) ou des formes de contestation des jeunes diplômés liées à la crise écologique (Canonne, 2022), peuvent être compris comme une rupture du rapport subjectif à la finalité productive d'une organisation, au modèle économique qui oriente et valorise (ou non) le travail des personnes. La quête de sens, comme enjeu intime du sujet, est bien une question sociétale.

L'expression « modèle économique » n'est pas réductible aux seuls flux financiers, mais renvoie à l'agencement d'une dynamique productive articulant des dimensions réelles, monétaires et institutionnelles (Gaglio, Lauriol, Du Tertre, 2011). Le modèle économique est donc la manière dont sont articulés plusieurs registres : la proposition de valeur (les effets utiles visés et les conditions d'accès pour les bénéficiaires), la mobilisation des

ressources productives, l'organisation du travail, la contractualisation, le mode de financement, la gouvernance de l'organisation (Demissy, De Gasparo, 2022). Le rapport entre la dynamique économique réelle, qui touche directement l'expérience du travail, et les flux financiers relève d'un ensemble de règles et de conventions historiquement situées, qui compose la dimension institutionnelle, comme le montrent les travaux de l'école de la régulation en économie (Boyer, Saillard, 2002 ; Du Tertre, 2017). Si le mouvement de financiarisation de l'économie à l'œuvre depuis les années 1980 a conduit à focaliser l'attention sur les aspects strictement financiers de la valeur, de la performance, de la productivité, aussi bien dans le pilotage des entreprises que dans un certain nombre de discours critiques, il nous paraît indispensable que les professionnels de la clinique du travail se réapproprient une vision plus large et rigoureuse du rapport entre travail et modèle économique, car c'est dans cette articulation que se jouent des mutations importantes du rapport entre la santé et l'expérience professionnelle (De Gasparo, 2021). Plus précisément, il s'agit d'identifier la manière dont le mouvement de la financiarisation a eu pour effet la généralisation d'une certaine conception économique du travail, issue du modèle industriel taylorien de la production. Or, une autre perspective économique, dite servicielle, est en mesure de nous offrir un autre cadre d'interprétation de la dynamique économique à l'œuvre dans le travail. Gadrey est parmi les premiers économistes à avoir documenté la spécificité de la relation de service d'un point de vue économique. « Les relations de service sont des interactions (relations entre acteurs humains telles que l'action des uns influe ou vise à influer sur le comportement des autres), qui se déroulent à propos de prestations de services, entre agents prestataires et agents utilisateurs. Elles ne se limitent pas aux moments forts que constituent souvent les épisodes de face-à-face, de discussion directe. Elles peuvent, dans certains cas, exister et être étudiées en tant que relations durables » (Gadrey, 1994, p. 384). Il indique que la relation de service se caractérise par une véritable interaction – un échange de ressources et d'influences réciproques – qui articule des temporalités différentes (synchronicité *versus* durée) et, en reprenant des catégories de Goffman (1968), qui articule simultanément trois registres : technique (moyens et information pour aboutir à une solution satisfaisante) ; contractuel (cadre de régulation de la transaction) ; et civique (comportements, marques d'attentions, affects et autres formes de sociabilité). Nous y reviendrons dans la discussion de l'étude de cas.

La possibilité de relier la dimension subjective du travail et sa finalité productive, en interrogeant le modèle économique, repose sur l'approche de l'ergonomie de l'activité, plus précisément sur la distinction conceptuelle entre le travail prescrit et le travail réel. Le premier renvoie à la définition générique du travail, à ce qui est attendu, consigné dans les procédures, les supports de la prescription, les objectifs, jusqu'aux normes contenues dans les moyens de production ; le second désigne ce qui est réellement fait en situation, grâce aux initiatives multiples du travailleur face aux variabilités du réel, mobilisant sa subjectivité, son intelligence ou son expérience (Guérin et coll., 2021, p. 32). C'est à partir de cette distinction fondamentale qu'il est alors possible d'interroger, dans une situation de travail singulière, la manière dont l'horizon productif du travail, qu'il exprime la prescription, fait écho aux significations personnelles que les sujets en activité cherchent à construire dans leur expérience et, inversement, de questionner le modèle économique cristallisé dans la prescription à partir des enjeux productifs s'exprimant dans le travail réel.

## CONTEXTE ET MÉTHODE DE L'INTERVENTION-RECHERCHE

L'observation clinique que nous proposons de mettre en discussion dans cet article est issue d'une intervention-recherche réalisée par l'auteur auprès d'une entreprise située dans le nord de la France. L'intervention s'inscrit dans un cadre collectif d'accompagnement sur le temps long, initié en 2013 et se poursuivant jusqu'à fin de 2023, porté par plusieurs acteurs, notamment le Laboratoire d'intervention et de recherche ATEMIS (Analyse du travail et des mutations dans l'industrie et les services), une association régionale d'animation d'une communauté d'acteurs engagés dans la transition et plusieurs réseaux entrepreneuriaux territoriaux. Dans un premier temps, le dirigeant de l'entreprise s'inscrit dans un dispositif collectif d'accompagnement de chefs d'entreprise (TPE-PME) souhaitant s'engager dans une réorientation de leur modèle économique, sur une durée de 18 mois ; ce parcours est proposé par un groupement d'acteurs du territoire (région, Chambre de commerce et d'industrie, réseau d'entreprises, réseau de dirigeants) et animé par des intervenants-chercheurs d'ATEMIS. À l'issue de celui-ci, une association est constituée pour assurer l'animation d'autres actions collectives d'accompagnement. Un groupe de travail, auquel participe le dirigeant, se réunit pendant deux ans et demi sur le thème « connaissances et travail », dont l'objet consiste à mettre en discussion le modèle impli-

cite du travail dans les pratiques de direction. C'est dans ce cadre que l'auteur, qui assure l'animation du groupe, rencontre le dirigeant. Au bout de deux ans de travaux, articulant apports conceptuels et mise en débat de retours d'expériences des participants, émerge dans le groupe la volonté d'instruire plus finement les apports de l'analyse du travail réel aux pratiques de direction. Il est décidé de réaliser une intervention en forme de recherche-action à visée formative (Teiger, Lacomblez, 2013) dans l'une des entreprises représentées dans le groupe. Un tour de table parmi les participants est réalisé afin d'identifier une demande réelle pouvant servir de point d'appui à l'intervention. À cette occasion, le dirigeant de l'entreprise, dont il sera question dans l'observation clinique, expose une difficulté à laquelle il est confronté et le groupe s'accorde pour donner suite à sa demande. L'intervention sera cofinancée par le groupe (avec des contributions variables selon les participants) et une réunion de restitution se tiendra à son issue. L'accompagnement se poursuivra sur plusieurs années. Le présent article s'appuie sur la première phase d'intervention, à partir de la première demande du dirigeant et d'une analyse du travail réalisée avec un groupe de salariés.

En suivant la méthodologie d'intervention en ergonomie de l'activité (Guérin et coll., 2021 ; Noulain, 2002), la demande initiale du dirigeant a fait l'objet d'une première problématisation, à partir d'une analyse du contexte et de l'histoire de l'entreprise ; puis, d'une deuxième reformulation à partir d'une discussion avec un groupe de salariés, permettant de s'accorder sur une problématique commune entre la préoccupation initiale du dirigeant et leur point de vue. Une fois le périmètre défini, autour du fonctionnement d'un service, une analyse du travail a été réalisée sur la base d'entretiens individuels et collectifs avec le dirigeant et les salariés du service, ainsi que d'une journée d'observations en situation réelle. L'analyse du travail a été d'abord présentée aux salariés du service, pour validation, puis a fait l'objet de deux réunions collectives, réunissant le dirigeant et les salariés : la première pour la mise en débat et la validation d'une analyse conjointe des enjeux du travail, une seconde pour identifier des axes de transformation. À l'issue de cette démarche, les résultats ont été présentés au groupe de dirigeants en présence des salariés de l'entreprise, qui ont pris part à la présentation et à la discussion, l'intervenant étant garant du respect du point de vue de chacun et chacune.

## OBSERVATION CLINIQUE

### **Un salarié en souffrance**

Laurent<sup>3</sup> approche de la quarantaine et travaille depuis son apprentissage dans l'entreprise Automanut, d'abord comme technicien-électricien et, depuis quelques années, comme chargé de projets au sein du bureau d'études. Père de famille, sportif, il est très apprécié par ses collègues. Après une dizaine d'années dans l'entreprise, il a tenté un changement de poste dans une autre organisation, qui n'a duré que quelques mois, avant de demander à réintégrer Automanut, les conditions de travail et l'intérêt du métier y étant plus favorables.

C'est un soir de juillet, peu avant la fermeture annuelle estivale, que Laurent appelle Ludovic, le dirigeant d'Automanut, dans un état de grande détresse. « Je n'y arrive plus ! Je ne me sens plus capable », lui confie-t-il avec une émotion palpable au bout du fil. Il ajoute ne plus arriver à suivre les évolutions de l'entreprise, les changements impulsés par le dirigeant, qu'il estime légitimes et nécessaires, mais qui le mettent dans un état de débordement permanent. Laurent confie à son employeur qu'il est sur le point de démissionner, bien qu'à contrecœur, car cette situation le met dans un état de grande souffrance, qu'il ressent sur un plan personnel et qui rejaillit dans le cadre familial.

Cet appel surprend le dirigeant, qui ne s'y attendait pas : s'il entend bien le signal d'alerte transmis par Laurent, qui marque par la même occasion la qualité du dialogue entre les deux, il a du mal à l'interpréter et le vit comme un risque de mise en échec de ses propres efforts de pilotage de l'entreprise dans un contexte de profonds changements. Il est lui-même très affecté par cet appel et s'interroge sur les réponses à apporter.

### **La trajectoire de l'entreprise**

L'entreprise est une PME familiale, créée au début des années 1990, qui emploie une trentaine de salariés, spécialisée dans la maintenance d'équipements industriels et de machines-outils, et dans la conception et l'installation d'automatismes et solutions de robotique de petite taille. Elle est dirigée par un couple très investi, porteur d'une vision humaniste de l'entrepreneuriat, engagé dans de nombreux réseaux locaux et de solidarité internationale. Les dirigeants accueillent tous les ans des stagiaires et des apprentis, avec la volonté de transmettre le métier, que le dirigeant a lui-même appris au contact de son père, et sont très attentifs

à la qualité des relations au sein des équipes : des temps et de nombreuses initiatives existent pour faire vivre un esprit de convivialité, au quotidien et lors d'événements (anniversaires, séminaire annuel ou cérémonies pour célébrer des réussites commerciales). Ces quelques informations pour indiquer que nous ne sommes pas dans un contexte entrepreneurial, fait de pressions sur les salariés ou de maltraitance à l'égard de leur travail, mais d'une organisation mue par la volonté de soutenir le travail, le métier et les relations professionnelles. Ce qui demande de poursuivre une analyse plus fine de son contexte et de son évolution.

Située dans le nord de la France, dans un territoire qui vit depuis de nombreuses années les effets des stratégies de globalisation des chaînes de valeur impulsées par les grandes entreprises, Automanut doit faire face à la désindustrialisation progressive du tissu économique local, qui s'accompagne d'une baisse de la demande sur ses activités historiques, la maintenance des machines, et un élargissement de son périmètre géographique, pour aller chercher de nouveaux clients, avec, pour conséquence, un allongement des déplacements pour les techniciens itinérants. Le dirigeant remarque que le vieillissement du parc machine en France s'accompagne de l'arrivée de nouveaux équipements, plus modernes, mais conçus dans une logique d'obsolescence qui rend leur entretien plus difficile. Parallèlement, la concurrence accrue entre prestataires de la maintenance crée une tension sur les prix, réduisant les marges de rentabilité de l'entreprise. Complexité du travail, déplacements, incertitude d'un côté, baisse des marges de l'autre : si l'entreprise se porte bien économiquement, grâce à sa réputation, le dirigeant a conscience qu'une nouvelle trajectoire de développement est nécessaire pour préserver la qualité du travail et sa vision du métier.

C'est dans ce contexte que Ludovic s'implique dans un réseau d'entreprises engagées dans une réflexion sur les nouveaux modèles économiques plus soutenables, et s'inscrit en 2013 dans un dispositif d'accompagnement mobilisant le référentiel de l'« économie de la fonctionnalité et de la coopération<sup>4</sup> ». Ce premier accompagnement est l'occasion

4. L'EFC est un référentiel élaboré depuis le début des années 2000 par Laboratoire Atemis, soutenu et reconnu par l'Agence de l'environnement et de la maîtrise de l'énergie (ADEME) depuis une dizaine d'années, cherchant à articuler un modèle de développement durable, notamment à l'échelle des territoires, et une meilleure prise en compte du travail réel dans les organisations par la perspective servicielle (Du Tertre, 2006 ; Hubault, 2002 ; Maillefert, Robert, 2017 ; Du Tertre, Vuidel, 2020).

3. Le prénom des personnes mentionnées ainsi que le nom de l'entreprise ont été modifiés.

d'envisager une nouvelle orientation de développement de l'entreprise, dans une perspective dite servicielle. Face à la baisse de la demande relative à l'offre historique de l'entreprise, il s'agit pour celle-ci d'abandonner son approche de la performance par les volumes (nombre d'équipements, nombre d'heures, ou nombre de pièces) pour s'orienter vers une approche mettant en avant la qualité du service rendu, la pertinence du service prenant le pas sur la quantité.

La nouvelle orientation dans laquelle s'engage le dirigeant fait le pari d'une économie de la relation de service, pour surmonter les impasses d'un modèle industriel à bout de souffle et interpellé par les enjeux écologiques. Cela implique un profond changement du modèle économique du travail, avec la mise à distance d'une approche par l'offre commerciale, fixant une valeur *a priori* basée sur des volumes (heures, équipements, pièces), et l'adoption d'une approche relationnelle de la valeur (concertation) et de la production (coproduction).

### **Le dirigeant dans une impasse**

Le dirigeant cherche à mettre en œuvre plusieurs transformations dans l'organisation, afin de mettre en mouvement l'entreprise et concrétiser certaines orientations. S'il partage souvent ses idées avec l'ensemble des salariés et leur fait souvent part de sa volonté d'aller dans une direction plus servicielle, le dirigeant prendra seul une décision assez structurante : une réorganisation visant à favoriser l'horizontalité et la collaboration au sein de l'entreprise, notamment à travers la suppression des fonctions d'encadrement intermédiaires, censée rendre chaque salarié plus autonome. Nous discuterons plus tard l'erreur à l'œuvre dans ce geste de direction, pris dans un malentendu concernant la fonction de la prescription dans un tel revirement stratégique et économique. Pour le moment, nous pouvons juste indiquer que c'est à partir de cette réorganisation que des difficultés vont apparaître dans le travail des salariés.

Voulant engager une nouvelle orientation de développement de son entreprise, afin d'en préserver les savoir-faire et les emplois, le dirigeant est ainsi confronté, à travers l'expression d'une situation personnelle de souffrance de la part de Laurent, dans laquelle il n'a pas de mal à lire un signe d'alerte renvoyant aux transformations en cours, à une mise en échec de son action. Son interprétation spontanée de la difficulté exprimée par Laurent mobilise le thème classique de la résistance au changement, faute d'autres clés interprétables permettant d'interroger autrement l'expérience du salarié. Le dirigeant se sent pris dans une impasse.

Notre rencontre se fait à cette période, dans le cadre d'un groupe de travail constitué de dirigeants engagés dans une réflexion sur la transition économique de leur entreprise. Ce groupe représentera une ressource précieuse pour Ludovic, qui trouvera là un espace pour faire part de sa surprise et ses interrogations, ainsi qu'un appui à une démarche d'investigation partagée avec le groupe.

### **PROBLÉMATIQUE : SENS, TRAVAIL, VALEUR**

Nous proposons d'aborder l'articulation entre le « sens » et la « valeur » du travail en revenant sur la conception de l'écart entre travail prescrit et travail réel, comme enjeu clinique en psychologie du travail. En effet, face à l'expression de mal-être de Laurent (« Je n'y arrive plus ! »), deux options d'investigation s'ouvrent au clinicien : soit chercher à comprendre son vécu à partir des conditions de réalisation du travail (les conditions de travail, les moyens et temps alloués ou les « empêchements » à l'œuvre dans l'activité), soit interroger le rapport à la prescription, fonctionnant de manière tacite comme une norme d'appréciation de l'expérience vécue. Nous faisons l'hypothèse que la souffrance au travail relève ici moins d'un rapport conflictuel au contenu du travail réel que d'un rapport conflictuel et insuffisamment symbolisé à la tâche, celle-ci fixant le cadre formel donnant valeur et signification à son travail. En suivant ce chemin, le problème de la « perte de sens » chez Laurent (perte du sentiment de compétence, perte de l'estime de soi) doit être entendu comme une perte des repères relatifs à la valeur de son travail, au sens économique (utilité, qualité, efficacité) et nous conduit à interroger le modèle de la valeur à l'œuvre dans la conception de la tâche, c'est-à-dire de son travail prescrit.

Dans sa critique formulée à l'égard d'une conception ancienne du rapport entre tâche et activité en psychologie du travail, Yves Clot nous invite à ne pas réduire la seconde à la simple réalisation de la première. « Ainsi, écrit-il, l'activité se trouve-t-elle définie par rapport à la tâche qui la “déclenche”, devenant par contrecoup la référence adéquate à la caractérisation de la situation tout entière » (Clot, 1998, p. 210). N'est-ce pas ce dont pourrait souffrir Laurent, se vivant comme incapable de suivre ce qu'il estime être attendu de lui ? Que se passe-t-il dans sa situation de travail que la tâche ne saurait voir ? Son sentiment de « couler », celui de ne plus tenir les objectifs et les délais sont-ils suffisants pour sanctionner qu'il ne puisse plus arriver à faire du « bon travail », être un bon professionnel ? Clot indique qu'il s'agit là d'une « idée trop faible de la tâche » (1998, p. 212), car celle-ci a bien une

origine, une histoire, des conditions d'émergence et de formulation, et nous invite à appréhender la tâche du point de vue du processus de conception qui en est à l'origine, qui renvoie à l'activité des concepteurs. Il écrit encore « la tâche prescrite, officiellement codifiée, "réalise", dans sa logique propre, le compromis toujours instable d'une constellation d'activités diverses entre conception économico-stratégique, organisation du travail, ingénierie et activités proprement dites d'exécution » (Clot, 1998, p. 212). Autrement dit, la tâche est un précipité du modèle économique qui structure la conception formelle de la production et la place de l'activité dans celle-ci ; elle détermine ainsi une certaine forme du travail prescrit, jusqu'à la normaliser et en faire disparaître les alternatives possibles. Nous avons déjà signalé le problème que représente, en ergonomie de l'activité, l'assimilation de la prescription du travail à la seule figure de la « tâche », tout particulièrement pour rendre compte de la nouvelle rationalité à l'œuvre dans la perspective servicielle de l'activité (De Gasparo, 2018). Si nous définissons le travail prescrit comme étant ce qu'il est légitime d'attendre des travailleurs dans leur contribution à la dynamique économique de l'organisation, alors il est possible de voir que la forme concrète que prennent les normes prescriptives du travail dépend de la manière dont est définie la dynamique économique, notamment pour ce qui a trait à la proposition de valeur (finalité productive), le rapport aux ressources (en particulier les ressources immatérielles<sup>5</sup> à l'œuvre dans l'activité de travail), l'organisation du travail (rapports sociaux et relations entre acteurs).

La tâche comme figure principale – voire exclusive – du travail prescrit est un héritage du modèle industriel et taylorien, qui repose sur une rationalité économique très précise. Le point de départ du modèle productif industriel vient de sa conception de la valeur et de l'encastrement de celle-ci dans un support standardisé et produit en volume<sup>6</sup>. C'est sur la définition *ex ante* (en amont de la production) des qualités attendues de la production, sous forme d'une unité de valeur standardisée, qu'est bâti l'édifice taylorien de l'organisation du travail, car une

5. Les ressources immatérielles renvoient à l'engagement, la confiance, la compétence, la pertinence, l'autorité professionnelle, toutes dimensions de l'activité humaine à l'œuvre dans les situations de travail.

6. Le message promotionnel qui accompagnait la vente des tout premiers Model T de Ford, premier modèle abouti d'une voiture assemblée sur une chaîne de production standardisée, était : « *High priced quality in a low priced car* ». La qualité devient une caractéristique contenue dans l'objet manufacturé.

fois la question de la valeur réglée, par des normes de qualité standardisées, il ne reste qu'à concevoir le processus de production en mesure d'atteindre l'objectif de sa production en volume. La tâche est ici la forme que prend l'activité humaine dans un processus productif entièrement paramétré sur un enjeu de contrôle, la conformité du processus garantissant quasi mécaniquement la conformité du produit final. La conception économique de la valeur précède – du moins sur un plan conceptuel – la conception des formes du travail. Ce schéma se retrouve aussi bien dans une usine de produits manufacturés que dans un service de soin soumis à la T2A<sup>7</sup>.

La définition de l'activité comme réalisation de la tâche dans les conditions réelles d'exécution, à l'origine de la psychologie du travail comme de l'ergonomie, porte en elle cette conception économique de la valeur. Les initiatives prises par le travailleur, les savoir-faire développés en situation, les régulations collectives que l'on peut mettre en évidence par l'analyse du travail restent finalisés au regard de l'objectif consistant à atteindre les résultats anticipés (Guérin, Laville, Daniellou, Duraffourg, Kerguelen, 1994, figure 3). Or si la « réalisation de la tâche » reste le seul horizon possible d'appréciation des enjeux du travail réel, le risque est grand, aussi bien du côté du travailleur que de celui du clinicien, de ne pas être en mesure de penser la dynamique productive réellement à l'œuvre, ni de disposer d'un cadre interprétatif adéquat pour interroger la dynamique souffrance-plaisir au travail.

## RETOUR À L'OBSERVATION CLINIQUE

Nous avons précédemment décrit la trajectoire de l'entreprise à partir des défis auxquels est confronté le dirigeant et de ses intuitions pouvant donner une nouvelle orientation de développement économique. Fidèles à la démarche de la clinique du travail, nous allons maintenant mettre à distance ces grandes transformations stratégiques relevant de la volonté du dirigeant, pour interroger plus finement les transformations, moins visibles, déjà en cours dans l'activité des professionnels de l'entreprise. Nous allons ainsi renverser la logique : au lieu d'interroger la capacité (ou l'incapacité) des salariés pour « s'adapter » aux nouvelles orientations stratégiques de l'organisation, nous allons chercher à

7. « La tarification à l'activité (T2A) est le mode de financement unique des établissements de santé, publics et privés. [...] elle repose sur une logique de mesure de la nature et du volume des activités » (Ministère de la Santé), la « nature » de l'activité correspondant à une nomenclature standardisée des actes.

comprendre en quoi des transformations profondes dans la nature du travail seraient en cours, que l'organisation ne serait pas en mesure ni de voir ni de soutenir. Pour reprendre la question que nous avons précédemment formulée : que se passe-t-il dans la situation de travail que la tâche ne saurait voir ? Et si la tâche est bien un précipité de la conception économique et stratégique à l'œuvre dans l'organisation formelle, il s'agit de comprendre ce que le modèle économique actuel de l'entreprise n'est pas en mesure d'apprécier de la dynamique productive réelle à l'œuvre dans le travail des professionnels.

Une série d'entretiens avec deux collègues de Laurent (un deuxième chargé de projet et un technico-commercial) permet en effet de constater que les difficultés sont relativement partagées : « nous avons toujours le sentiment de manquer de temps » ou « en fin de journée, on a l'impression qu'on n'a rien fait ». Le problème signalé par Laurent est donc bien d'ordre professionnel et non personnel. Le deuxième enseignement issu de ces premiers entretiens, c'est que les difficultés ne sont pas vécues là où le dirigeant les identifie, à savoir dans les nouvelles orientations qu'il cherche à impulser. Au contraire, l'approfondissement de la relation de service avec les clients, les visites sur site, le suivi des chantiers et les nombreux échanges avec les collègues techniciens itinérants leur apportent de la reconnaissance et le plaisir de voir l'aboutissement de leur travail. Là où ils ne se sentent plus capables de « suivre », c'est dans le travail de bureau, leur activité historique, au cœur de leur métier de bureau d'études : la réalisation de devis, d'études ou de projets ou la rédaction de documents techniques. Que se passe-t-il au cœur de leur compétence historique ?

L'analyse de l'évolution du contenu des offres commerciales traitées par le bureau d'études de Automanut nous permet d'éclairer ces mouvements. Schématiquement, on peut décrire cette évolution comme le passage d'une activité basée sur le négoce et l'installation de machines-outils à une activité de conception et mise en service de solutions d'automatismes. Les deux offres relèvent de caractéristiques techniques différentes, dont découlent des processus productifs et organisationnels spécifiques : la dynamique économique du travail n'est pas la même. D'un côté, la machine-outil est un objet technique autonome, en système fermé, dans le sens où son fonctionnement est identique, quel que soit l'environnement dans lequel elle est installée. Sa mise en service se fait hors production (préparation chez Automanut, puis transfert chez le client). Le processus est de type séquentiel, correspondant à une division du travail

entre différents métiers : le commercial effectue la vente et le recueil des spécifications ; le chargé de projet prépare la machine en fonction des spécifications ; le technicien itinérant installe la machine sur site en suivant les consignes. La proposition de valeur est ici la machine elle-même, vendue sur catalogue, avec des caractéristiques et un prix prédéfinis et affichés. De cela découle une organisation du travail structurée par un principe de « coordination<sup>8</sup> » : division du travail, découpage des périmètres de compétences et de responsabilité, réglage du passage d'une séquence à l'autre par le processus prescrit.

De l'autre côté, les automatismes sont des objets techniques complexes, qui n'ont pas de fonctionnement propre, mais viennent s'insérer dans un dispositif technique existant (une ligne de production, un convoyeur de pièces, une machine). Ils peuvent également avoir plusieurs fonctions (contrôle qualité, sécurité opérateur, tri des pièces). Leur conception doit se faire en étroite collaboration avec le personnel technique du client, la pertinence de la solution proposée étant directement liée aux caractéristiques de l'environnement de la production (compatibilité technique, accès électrique, dimensionnement, température et humidité) et également aux modes opératoires des opérateurs (conditions d'utilisation en situation). Le processus de conception est très itératif et mobilise conjointement le commercial (connaissance client), le chargé de projet (connaissances techniques), le technicien (connaissances de l'environnement du site et des opérateurs), et parfois des partenaires externes (installateur du convoyeur). La proposition de valeur est ici une solution intégrée, c'est-à-dire une intégration entre une dimension matérielle (capteurs, variateurs, câbles ou carte électronique) et des dimensions servicielles (échange d'informations, prises en compte des besoins des opérateurs, ou études de faisabilité, arbitrages), avec une prédominance évidente de la valeur servicielle : la pertinence de la solution (utilisabilité, adaptation à l'environnement cible et aux usages) étant bien plus importante, sur le plan de la valeur de l'installation, que les équipements utilisés. De cela découle une organisation du travail caractérisée par des enjeux forts de « coopération », au sens d'une coproduction en situation entre plusieurs professionnels, dont les

---

8. Nous reprenons ici la distinction entre la « coordination », qui renvoie à la division technique du travail, et un mode de relation entre acteurs défini par la prescription (organigramme ou processus), et la « coopération », qui renvoie à la dynamique de coproduction (« faire ensemble ») et à des modes de relation entre acteurs établis dans le travail réel, en fonction des besoins et des exigences de la situation.

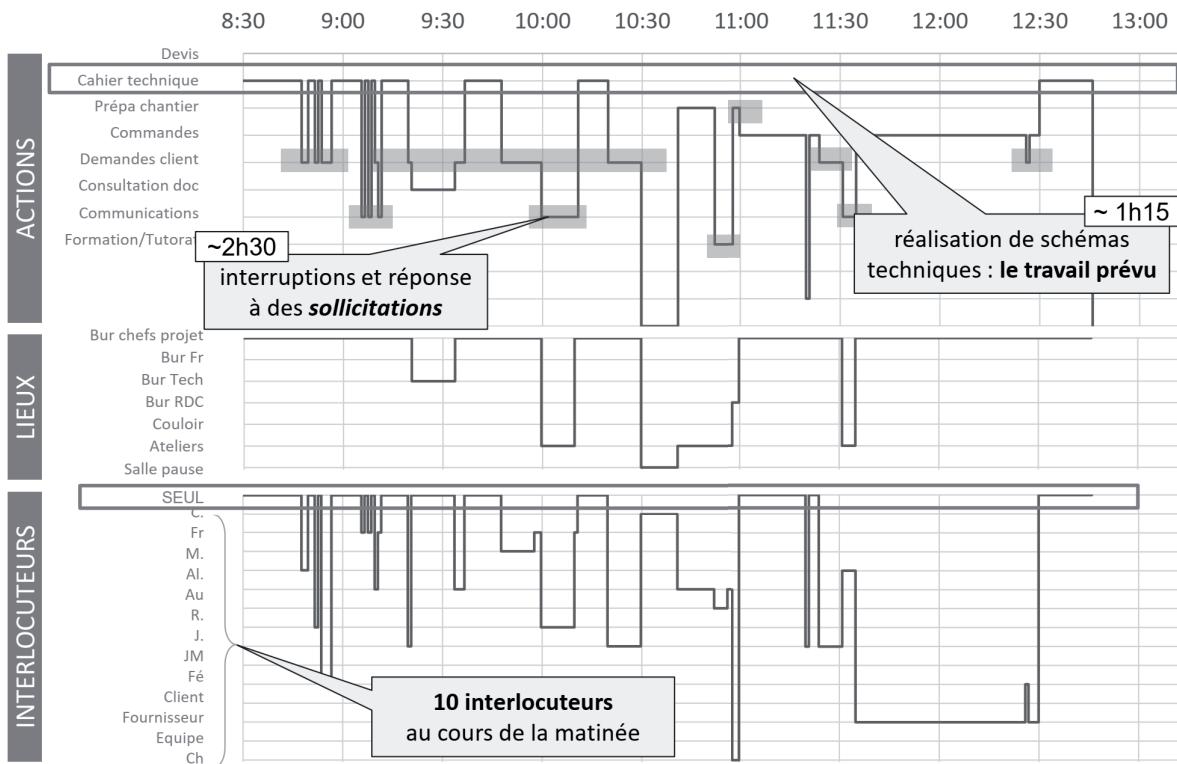


Figure 1. Chronique d'activité d'une demi-journée de Laurent au bureau d'études.

échanges ne peuvent pas être réglés d'avance, mais dépendent du processus réel de conception et de la qualité de la relation (attention aux enjeux de l'autre).

Bien en deçà des orientations stratégiques envisagées par le dirigeant, une profonde transformation du travail est déjà en cours du fait de l'évolution de la proposition de valeur (de la fourniture d'un équipement à la pertinence d'une solution concertée) et des exigences organisationnelles qui en découlent (de la coordination à la coopération).

L'observation d'une demi-journée de travail du chargé de projet nous donnera accès à une meilleure compréhension des changements dans le contenu de son travail réel. Nous convenons avec lui de réaliser une observation de son travail et lui demandons, la veille de l'observation, de nous indiquer ce qu'il a prévu de faire le lendemain. Un moyen d'accéder à une représentation du travail prescrit, à travers sa propre planification. Il nous dit devoir terminer la rédaction d'un « cahier technique », à livrer obligatoirement au client lors de la mise en service d'une machine, prévue la semaine suivante. Il a pris du retard et il ne lui reste que quelques jours. La

figure 1 représente une chronique de l'activité<sup>9</sup> du chargé de projet au cours de la matinée d'observation. L'axe horizontal correspond au déroulement du temps (de 8 h 30 à 13 h) et l'axe vertical identifie plusieurs catégories analytiques : des actions (ce qu'il fait), des lieux (où il est) et des interlocuteurs (avec qui il fait).

La chronique permet d'identifier plusieurs catégories d'action, à partir non pas de la tâche, mais bien à partir du travail réel, tel qu'appréhendé par l'observation. Nous pouvons d'emblée identifier la tâche à effectuer annoncée la veille par le chargé de projets (cahier technique, dans le schéma), qui ne l'occupe qu'environ 1 h 25 au cours de la matinée. Il ne passe qu'à peine plus d'un quart de son temps à réaliser la tâche prévue ! Nous pourrions nous arrêter là et nous aurions alors une vision claire et objective de l'incapacité de Laurent à tenir les objectifs de production en respectant les délais impartis dans une situation de défaut de productivité patent :

9. La chronique d'activité est une forme de visualisation graphique d'une séquence de travail observée, utilisée en ergonomie et en psychologie du travail ; elle prend la forme d'un diagramme avec la ligne du temps sur l'axe horizontal et des catégories d'observables sur l'axe vertical (par exemple, Simonet, Caroly, Clot, 2011).

25 % d'engagement dans une activité productive, au regard de la tâche. C'est d'ailleurs la vision que se fait Laurent lui-même, certes d'une manière plus intuitive, à partir de son propre schéma de pensée : il n'y arrive pas ! À ce rythme, le cahier technique ne sera pas prêt en fin de semaine et la livraison risque de subir du retard. Mais que nous dit une lecture plus exhaustive de son travail réel tel que figuré dans la chronique ? Qu'en dehors de la tâche prévue, il réalise de nombreuses autres activités : toutes sont initiées par la sollicitation d'une autre personne (collègue, client, apprenti). Il passe les trois quarts de son temps à réaliser des activités à la demande ou sur sollicitation d'autres personnes : il aide un technicien à préparer un chantier ; il effectue une commande à la place d'un collègue occupé par autre chose ; il recherche une référence dans un ancien devis enregistré dans sa messagerie pour le communiquer au technico-commercial, qui ne trouve pas la pièce dans la base de données informatique ; il répond sur son téléphone à un client, confronté à un message d'erreur inconnu sur sa machine. Il partage sa matinée avec dix interlocuteurs en tout, presque l'ensemble du personnel sédentaire de l'entreprise. Nous pourrions à ce stade conclure qu'il s'agit là d'« interruptions de tâches » problématiques, à la fois pour la productivité du chargé de projet et, visiblement, pour sa santé, puisque source de stress et de mal-être. Une manière de continuer à lire le travail réel uniquement en référence à la tâche. C'est d'ailleurs ce qui fait consensus dans le petit collectif du bureau d'études, lorsque nous proposons de commenter ensemble la chronique : le fait de « couler » serait dû aux nombreuses interruptions qu'ils subissent. Mais pourquoi alors continuent-ils à se laisser distraire par les collègues ? N'y a-t-il vraiment aucun sens pour eux derrière le caractère « subi » de ces interruptions ? Pourquoi est-il si difficile de réduire ces interruptions, si elles n'étaient que source de dérangement dans le cours de l'activité ? Comment se fait-il qu'ils passent la plupart de leur temps à faire des choses qui se retourneraient ensuite contre eux, sous la forme d'une contrainte, allant jusqu'à les faire douter de leur savoir-faire ?

Une discussion approfondie avec les trois salariés permettra, progressivement, d'y voir un peu plus clair. Laurent passe autant de temps à s'engager dans un travail relationnel, avec ses multiples interlocuteurs, parce que cela fait partie de son activité, au sens le plus intime : c'est la manière par laquelle il exprime sa sollicitude et le plaisir de travailler avec et au service des autres, alors qu'il répond en même temps aux exigences nouvelles d'un modèle de production qui demande beaucoup de concerta-

tion, de coopération et de dialogue. Autrement dit, la chronique d'activité nous révèle que Laurent est déjà très investi dans un modèle productif mettant en avant la pertinence des réponses apportées au client, la réactivité en cas de pannes, le partage d'informations et de connaissances avec les collègues, l'entraide et l'encadrement des plus jeunes. On pourrait dire qu'il est déjà à l'endroit projeté par le dirigeant comme une orientation stratégique à moyen terme. Mais ni les formes de pensée ni l'organisation formelle du travail (prescription) ne sont en mesure d'en rendre compte ni de soutenir son travail, ainsi que celui de ses collègues. D'où le sentiment d'échec vécu individuellement.

## DISCUSSION : RELATION DE SERVICE ET NOUVEL HORIZON DU TRAVAIL

La perspective servicielle (Gadrey, 1994) nous offre un nouvel horizon pour penser la dynamique économique de la création de valeur et la contribution du travail vivant à celle-ci, tout particulièrement grâce à la notion de « coproduction », qui désigne la participation du bénéficiaire au procès de production.

Du Tertre, économiste du travail qui a suivi la voie ouverte par Gadrey, souligne le rôle central de la relation de service dans les grandes mutations en cours depuis la fin des années 1970, qui modifie à la fois le contenu du travail et sa finalité économique. En mettant l'accent sur l'importance des dimensions immatérielles, il identifie cinq caractéristiques de la « configuration productive des services immatériels et relationnels » (Du Tertre, 2005, p. 40) : 1° les effets utiles (valeur) ne sont pas mesurables, mais relèvent d'une appréciation intersubjective ; 2° les effets utiles sont souvent multiples : des effets immédiats sur les bénéficiaires directs et des effets médiatis (indirects, induits) sur d'autres, ou sur les mêmes, mais plus tard dans le temps ; 3° la coproduction et l'irruption du bénéficiaire au sein même du procès de travail ; 4° l'asymétrie présente dans la relation entre les acteurs, entre professionnel et bénéficiaire (avec des enjeux subjectifs et intersubjectifs). L'auteur insiste tout particulièrement sur le fait que l'aspect immatériel (intangible) de la valeur et la coproduction (relation asymétrique) ont des répercussions majeures sur le rapport subjectif au travail des personnes et sur les relations intersubjectives : la subjectivité – priée de rester au vestiaire dans la vision taylorienne de l'industrie – devient un enjeu central, voire stratégique, dans la dynamique servicielle. C'est cela qui modifie profondément le contenu du travail et sa rationalité économique. Pour reprendre les catégories de Goffman (1968), les conditions de la sociabilité (confiance,

reconnaissance, entente) et les règles entre acteurs (équité, réciprocité, justice) sont tout aussi importantes que les aspects techniques (moyens, outils, informations) pour tenir la dynamique de création de valeur dans une perspective servicielle.

Falzon et Cerf (2005) mettent en avant deux éléments essentiels de la « coproduction » dans la relation de service, relevant de ce que nous avons appelé le modèle économique du travail. Le premier consiste à affirmer que la qualité finale du produit (service) ne peut pas être connue par avance, car elle prend forme dans l'interaction et grâce à la participation du bénéficiaire ; en les citant, le bénéficiaire « contribue à la construction de l'offre et du produit ainsi qu'à l'évaluation de sa performance, en interaction avec le professionnel avec lequel il dialogue » (Falzon, Cerf, 2005, p. 44). Le second renvoie à la forme contractuelle qui encadre les rapports de travail et l'activité des acteurs. En suivant Sardas (2002), ils indiquent la nécessité de passer d'un contrat fondé sur une relation client-fournisseur (contrat dit « fermé et complet », au sens où aucune transformation des besoins, des acteurs, des ressources n'est envisagée) à une contractualisation instituant une relation de partenariat, reconnaissant l'instabilité des besoins, les effets transformateurs inévitables (et souhaités) de la relation, la réciprocité d'une part d'incertitude entre les parties. Ici, les parties s'engagent dans l'élaboration conjointe du besoin, de la solution et des connaissances nécessaires ainsi qu'à respecter des règles de coopération (sincérité des informations, attention à l'autre).

La perspective servicielle représente un nouvel horizon pour penser la possibilité d'un alignement entre la quête de sens au travail des personnes et ce qui fait valeur sur le plan économique. La dimension relationnelle de la valeur accorde une place à l'intentionnalité et à la créativité des personnes. Les transformations inhérentes à l'histoire et aux processus de développement des sujets en activité ne sont pas rejetées, mais reconnues comme des événements significatifs, en mesure de reconfigurer les besoins, les ressources, les visées de l'action. L'arrivée du bénéficiaire dans la situation de production, avec sa singularité, qui échappe à la subordination et aux prévisions, oblige l'organisation à prêter une grande attention aux situations réelles de travail, par des démarches de réflexivité, de mise en récit, de mise en débat des expériences vécues, ces démarches ayant plusieurs objectifs stratégiques : repérer les effets utiles réellement produits auprès du bénéficiaire (voire les effets induits sur d'autres acteurs) ; soutenir la dispute professionnelle et la fécondité des compétences des

professionnels ; identifier les améliorations à opérer sur le plan de l'offre et de l'organisation.

Dans l'intervention, soutenir la perspective servicielle du travail signifie questionner le modèle économique de l'entreprise : son modèle de la valeur, la place qu'elle accorde aux ressources de l'activité, son modèle d'organisation, son mode de contractualisation et sa gouvernance. Opérer ce questionnement, c'est déjà agir sur les formes de pensée des personnes, leur permettre de penser les choses autrement et d'avoir d'autres ressentis, de nouvelles interprétations des difficultés du quotidien ou des impasses plus structurelles. Offrir un cadre interprétatif permettant de relier les enjeux subjectifs du travail aux questions économiques, en mesure de montrer leur continuité – et non leur opposition systématique – c'est également une manière de redonner un terrain de dialogue et de coopération entre dirigeant(s) et salariés. Cela n'efface pas les rapports sociaux et les asymétries de position qui existent, mais donne un espace de confrontation dont l'horizon est ouvert, pour chacun et chacune. Ensuite, dans la mesure du possible, et au besoin en coopération avec d'autres compétences, l'intervention doit permettre une mise en mouvement du modèle économique, dans ses différentes composantes, pour le mettre à la hauteur des enjeux productifs et développementaux du travail réel.

Chez Automanut, l'analyse conjointe de l'alerte envoyée par Laurent a été le point de départ d'un processus de transformation progressif, étalé sur environ sept ans, qui a permis de toucher plusieurs dimensions du modèle de l'entreprise, en essayant de préserver à chaque étape la cohérence de l'ensemble : de nouvelles formes de contractualisation avec les clients, sous la forme de contrats dits collaboratifs : un cadre général est fixé à la signature, des réunions d'évaluation et d'ajustement des termes contractuels se tiennent régulièrement en cours de prestation sur la base d'un bilan partagé du travail réalisé ; l'introduction dans l'organisation du travail de 20 % de temps non programmés : la semaine de référence pour le calcul des rétroplannings fait quatre jours, un jour étant réservé aux régulations, à la coopération interne, aux sollicitations non prévues ; l'introduction dans l'outil de gestion d'un item permettant d'identifier les « temps de coopération interne », une partie de ces temps, avec la dépense associée, figurant dans la facture du client, qui participe ainsi au financement des temps lui permettant de bénéficier d'un meilleur service ; l'introduction de plusieurs dispositifs de « réflexivité » sur le travail dans l'organisation : des réunions d'équipe animées par un binôme de réfé-

rence par métier, un collectif des anciens en soutien à la fonction de direction (recrutements, investissements, choix commerciaux), des entretiens réguliers de la responsable ressources humaines avec les salariés (hors enjeux d'évaluation) ; et des actions d'analyse du travail dans d'autres services de l'entreprise.

Si ces transformations apparaissent *in fine* comme utiles pour donner un autre cadre à la dynamique de développement et au travail des salariés, dans le cadre de cet article nous souhaiterions surtout insister sur le besoin préalable de faire évoluer nos propres modes de pensée, de mettre à distance les normes tacites qui forgent nos cadres interprétatifs, notamment en matière de modèle économique et de notre rapport au travail. C'est le cas pour Laurent qui, lors de la restitution de l'analyse du travail au groupe de dirigeants auquel participait Ludovic, conclut sa présentation en disant : « aujourd'hui, je me sens toujours autant débordé, mais maintenant je sais que ce que je fais a de la valeur ». La force de ce propos se révèle dans le silence des auditeurs, y compris Ludovic, chacun faisant intimement des liens avec des situations vécues dans sa structure. Laurent, le salarié en souffrance, venait apporter un éclairage majeur à un collectif de dirigeants et en présence de son propre employeur. C'est le cas pour Ludovic, qui prendra conscience de son interprétation initiale erronée et s'engagera dans un ensemble d'expériences significatives (et coûteuses en investissement) pour faire évoluer son modèle entrepreneurial. C'est le cas pour l'intervenant, qui a trouvé là l'occasion d'éprouver, dans un cadre de confiance, les contradictions inhérentes au modèle économique des métiers du conseil, de l'intervention, de la recherche sur le travail.

## CONCLUSION

Dans son enquête sur *Le travail et ses valeurs*, Vatin (2008) faisait le diagnostic d'une perte de repères d'ordre culturel dont souffre la société pour penser les transformations du travail. Entre les tenants de la « fin du travail », sous l'effet d'innovations technologiques rendant caducs les savoir-faire de métier, et le retour en force d'une « valeur-travail » aux tons moralisateurs pour justifier précarité et intensification accrue, un trait d'union relie ces positions à une conception ancienne – c'est-à-dire moderne – du travail, conçu selon une vision mécaniciste, énergétique, technicienne.

Relever le défi de concevoir la signification actuelle du travail, nous dit-il, passe par le fait de revenir à sa finalité productive : « comment, aujourd'hui, contribue-t-on par ses actes de travail à l'œuvre sociale collective ? Comment crée-t-on ce que les économistes appellent de la "valeur" ? » (Vatin, 2008, p. 181).

La perspective servicielle, tout particulièrement telle que mobilisée dans une économie de la coopération (Du Tertre, 2013), offre un point d'appui permettant de redessiner un horizon de valeur en mesure d'offrir un ancrage solide à la quête de sens qui habite tout sujet d'activité, spécifiquement dans les situations de travail. Elle permet de penser un modèle de développement fondé sur des enjeux relationnels, éducatifs, d'accompagnement et d'inclusion, ce que certains désignent par l'expression d'économie du *care* (Petit, 2013), tout en accordant au travail vivant un rôle essentiel dans la construction des sujets et du lien social. Cela passe par le fait de rompre avec une vision sectorielle des activités productives, du moins dans les sciences cliniques du travail, pour considérer que la relation de service ne se limite pas aux seuls « services » ou aux seuls métiers de la relation, mais répond à une conception générale du travail, comme activité intentionnelle et adressée, cherchant à résoudre en situation les infinies péripeties de la rencontre avec le réel (De Gasparo, 2022). C'est à cette échelle sociétale et anthropologique que doit émerger une nouvelle orientation de développement.

À travers ce récit et la discussion que nous en avons proposée, plusieurs enjeux questionnent la clinique du travail. La souffrance au travail nous invite à interroger, au-delà des contraintes et des facteurs de risque, les critères constitutifs de la dynamique de la reconnaissance, dans le rapport à soi et aux autres, qui se situent dans le champ de la société et de son modèle de développement, et non à l'intérieur de l'organisation du travail. De ce fait, le périmètre de notre action doit être revisité : ce n'est pas à l'échelle des organisations que peuvent se comprendre et se mettre en mouvement les nouvelles dynamiques de sens et de valeur du travail, mais à une échelle plus large embrassant des écosystèmes d'acteurs en mesure de répondre aux enjeux sociaux du moment ; la question du « territoire » comme concept et comme levier d'action mérite d'être investie davantage par la clinique du travail.

## RÉFÉRENCES

- BOYER (Robert), SAILLARD (Yves).— *Théorie de la régulation, l'état des savoirs*, Paris, La découverte, 2002.
- CANONNE (Justine).— Écologie : pourquoi les ingénieurs veulent « déserter », *Alternatives économiques*, 427, 2022, p. 62-65. <https://www.alternatives-economiques.fr/écologie-ingénieurs-veulent-déserteur/00103826>
- CLOT (Yves).— *Le travail à cœur. Pour en finir avec les risques psychosociaux*, Paris, La découverte, 2010.
- CLOT (Yves).— *Le travail sans l'homme ? Pour une psychologie des milieux de travail et de vie*, Paris, La découverte, 1998.
- DE GASPARO (Sandro).— La place de l'activité dans l'analyse du travail, dans Hubault (F.), *La centralité du travail*, Toulouse, Octarès, 2018, p. 109-128.
- DE GASPARO (Sandro).— Repenser le lien entre travail et santé : pour un nouveau modèle économique de la performance, dans Le Garrec (S.), *Les servitudes du bien-être au travail : impacts sur la santé*, Toulouse, France, Érès, 2021, p. 223-246.
- DE GASPARO (Sandro).— L'éthique du care : ça nous concerne tous !, *Métis, correspondances européennes du travail*, 20 janvier 2022. <https://www.metiseurope.eu/2022/01/20/lethique-du-care-ca-nous-concerne-tous>
- DEJOURS (Christophe).— *Ce qu'il y a de meilleur en nous. Travailler et honorer la vie*, Paris, Payot, 2021.
- DEMISSY (Romain), DE GASPARO (Sandro).— Évaluation des activités des associations de jeunesse, sports et éducation populaire (JEP) dans une perspective servicielle, dans Renault-Tinacci (M.), *Les modèles socio-économiques des associations : approches plurielles et spécificités*, La documentation française, 2022, p. 257-275.
- DU TERTRE (Christian).— Économie servicielle et travail : contribution théorique au développement d'une économie de la coopération, *Travailler*, 29, 2013, p. 29-64. <https://doi.org/10.3917/trav.029.0029>
- DU TERTRE (Christian), VUIDEL (Patrice).— L'économie de la fonctionnalité et de la coopération : un nouveau modèle économique, levier de développement des territoires, dans Laudier (I.), *Prospective et co-construction des territoires au xx<sup>e</sup> siècle*, Paris, Hermann, 2020, p. 163-174. <https://doi.org/10.3917/herm.laudi.2020.01.0165>
- DU TERTRE (Christian).— Ouvrir le champ de l'évaluation de la performance au registre des externalités, dans Heurgon (E.), *Le développement durable c'est enfin du bonheur*, Paris, Éditions de l'Aube, 2006, p. 104-120.
- DU TERTRE (Christian).— Services immatériels et relationnels : intensité du travail et santé, *Activités*, 2, 1, 2005, p. 37-49. <https://doi.org/10.4000/activites.1567>
- DU TERTRE (Christian).— Transformations du travail et nouvelle économie, dans Chaignot Delage (N.), Dejours (C.), *Clinique du travail et évolutions du droit*, Paris, Presses universitaires de France, 2017, p. 91-110.
- FALZON (Pierre), CERF (Marianne).— Le client dans la relation, dans Cerf (M.), Falzon (P.), *Situations de service : travailler dans l'interaction*, Presses universitaires de France, 2005, p. 41-59.
- GADREY (Jean).— Les relations de service et l'analyse du travail des agents, *Sociologie du travail*, 36, 3, 1994, p. 381-389. [https://www.persee.fr/doc/sotra\\_0038-0296\\_1994\\_num\\_36\\_3\\_2183](https://www.persee.fr/doc/sotra_0038-0296_1994_num_36_3_2183)
- GAGLIO (Gérald), LAURIOL (Jacques), DU TERTRE (Christian).— *L'Économie de la fonctionnalité : une voie nouvelle vers un développement durable*, Toulouse, Octarès, 2011.
- GERNET (Isabelle), DEJOURS (Christophe).— Évaluation du travail et reconnaissance, *Nouvelle revue de psychosociologie*, 8, 2009, p. 27-36. <https://doi.org/10.3917/nrp.008.0027>
- GOFFMAN (Erving).— *Asiles*, Paris, Édition de Minuit, 1968.
- GUÉRIN (François), LAVILLE (Antoine), DANIELLOU (François), DURAFOUR (Jacques), KERGUELEN (Alain).— *Comprendre le travail pour le transformer. La pratique de l'ergonomie*, Lyon, Anact, 1994.
- GUÉRIN (François), PUEYO (Valérie), BÉGUIN (Pascal), GARRIGOU (Alain), HUBUAULT (François), MALINE (Joël), MORLET (Thierry).— *Concevoir le travail, le défi de l'ergonomie*, Toulouse, Octarès, 2021.
- HANIQUE (Fabienne).— Le travail a perdu son sens, dans Dujarier (M.-A.), *Idées reçues sur le travail : emploi, activité et organisation*, Paris, Le Cavalier bleu, 2023, p. 235-236.
- HUBUAULT (François).— *La relation de service : opportunités et questions nouvelles pour l'ergonomie*, Toulouse, Octarès, 2002.
- LATOUR (Bruno), SCHULTZ (Nikolaj).— *Mémo sur la nouvelle classe écologique. Comment faire émerger une classe écologique consciente et fière d'elle-même*, Paris, La Découverte, 2022.
- LAURENT (Marie-Elodie), TASKIN (Laurent), UGHETTO (Pascal).— Une rupture dans le rapport au travail ? La pandémie de Covid-19 et les temporalités de gestion de leur parcours par les salariés, *Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels*, XXVIII, 73, 2022, p. 63-83. <https://doi.org/10.3917/rips1.073.0063>
- MAILLEFERT (Muriel), ROBERT (Isabelle).— Nouveaux modèles économiques et création de valeur territoriale autour de l'économie circulaire, de l'économie de la fonctionnalité et de l'écologie industrielle, *Revue d'économie régionale & urbaine*, 5, 2017, p. 905-934. <https://doi.org/10.3917/reru.175.0905>
- NOULIN (Monique).— *Ergonomie*, Toulouse, Octares, 2002.
- PETIT (Emmanuel).— *L'économie du care*, Paris, Presses universitaires de France, 2013. <https://doi.org/10.3917/puf.petit.2013.01>

SARDAS (Jean-Claude).— Relation de partenariat et recomposition des métiers, dans Hubault (F.), *La relation de service, opportunités et questions nouvelles pour l'ergonomie*, Toulouse, Octares, 2002, p. 209-224.

TEIGER (Catherine), LACOMBLEZ (Marianne).— (Se)

*former pour transformer le travail. Dynamiques de constructions d'une analyse critique du travail*, Québec, Presses de l'Université Laval, 2013.

VATIN (François).— *Le travail et ses valeurs*, Paris, Albin Michel, 2008.