J.-L. Roger. *Refaire son métier. Essai de clinique de l'activité*

Ramonville Saint-Agne : Érès

Bernard Prot

Édition électronique

URL : <http://journals.openedition.org/osp/1513>

DOI : 10.4000/osp.1513

ISSN : 2104-3795

Éditeur

Institut national d'étude du travail et d'orientation professionnelle (INETOP)

Édition imprimée

Date de publication : 15 septembre 2007

Pagination : 461-463

ISSN : 0249-6739

Référence électronique

Bernard Prot, « J.-L. Roger. *Refaire son métier. Essai de clinique de l'activité* », *L'orientation scolaire et professionnelle* [En ligne], 36/3 | 2007, mis en ligne le 08 décembre 2009, consulté le 22 septembre 2020. URL : <http://journals.openedition.org/osp/1513> ; DOI : <https://doi.org/10.4000/osp.1513>

Ce document a été généré automatiquement le 22 septembre 2020.

© Tous droits réservés

J.-L. Roger. *Refaire son métier. Essai de clinique de l'activité*

Ramonville Saint-Agne : Érès

Bernard Prot

RÉFÉRENCE

Préface de Y. Clot

Ramonville Saint-Agne : Érès

- 1 Cet ouvrage de 250 pages se présente sous le petit format livre de poche qui caractérise la nouvelle collection « Clinique du travail », dirigée par Y. Clot et D. Lhuillier aux éditions Érès.
- 2 Le texte est issu d'un rapport d'étude adressé au ministère de la Recherche, dans le cadre d'une action concertée qui portait sur les transformations des métiers de la fonction publique. Il concerne des personnels soignants en gériatrie d'un établissement hospitalier et des enseignants de collèges et de lycées souvent réputés « difficiles ». Il est fondé sur une série de travaux empiriques conduits sur plus de deux ans dans les milieux de travail, selon l'approche de la clinique de l'activité qui est développée à la chaire de psychologie du travail du CNAM. À ce titre, c'est un document de travail scientifique, mais on peut mettre en évidence plusieurs niveaux de lecture possibles.

Soigner, enseigner : une activité analysée par les professionnels

- 3 Il est intéressant de souligner d'abord que cet ouvrage peut être lu par des professionnels de ces domaines, puisqu'il s'attache à toujours faire le lien entre les questions scientifiques et l'analyse détaillée de moments critiques du métier de soignant et de celui d'enseignant réalisée par les professionnels eux-mêmes. À l'hôpital

comme avec les professeurs, les chercheurs ont tenté de constituer des groupes de travail au fil des discussions engagées sur l'activité, afin de choisir certaines séquences « représentatives », en ce sens qu'elles engagent fortement le métier et que leur réalisation mérite une analyse plus approfondie au sein de ce « collectif associé ». Les activités filmées, les commentaires des professionnels sur le travail réalisé mais aussi sur les dilemmes qu'ils rencontrent et sur les questions non résolues sont constitués selon la méthode des « autoconfrontations croisées », élaborée par cette équipe de recherche. L'activité de deux professionnels de chaque groupe est filmée et discutée par ces professionnels selon un protocole précis, dans le but de lancer un dialogue entre eux qui sera ensuite repris et poursuivi par leurs collègues. L'ouvrage présente alors clairement l'objectif visé en première instance : organiser un « contexte dialogique » (p. 119) sur la base de ces matériaux de première main, sur l'exercice du métier, ses réussites parfois oubliées, ses renoncements, ses « impensés », qui devient une « zone de développement potentielle » des ressources collectives pour agir.

- 4 On peut lire ainsi de vivantes interrogations sur la manière d'exposer aux élèves le concept de symétrie dans un triangle isocèle, sur l'instant où une enseignante d'histoire aborde la période décisive de la Terreur pendant la Révolution française dans le temps limité qui lui est imparti. Il est question également du démarrage de cours de philosophie, lorsqu'il faut aborder le concept de condition humaine chez Sartre ou l'étude de *l'Éthique à Nicomaque* ou encore la notion de désir en psychanalyse. Les pages consacrées aux situations de soins et à leur analyse par les infirmières et les aides-soignantes sont fortes elles aussi, sur d'autres enjeux, par exemple lorsqu'il s'agit « d'administrer » la douche quotidienne ou soigner des ulcères variqueux avec des personnes âgées parfois bien fatiguées de vivre.
- 5 Mais ce texte n'est pas un essai d'ethnographie. Il veut surtout montrer ces instants où les professionnels prennent la mesure de leur expérience, découvrent ou redécouvrent des obstacles et des possibilités d'action potentielles. S'il peut sans doute « parler » à des professionnels, il constitue une recension précise de questions importantes qui ne valent pas seulement dans ces situations. De ce point de vue, les analyses singulières ouvrent des pistes plus générales, en particulier en ce qui concerne la transmission du métier et son développement devant les transformations que connaît notre société.

Dans les « analyses de pratique » et les « groupes de parole » et dans le modèle du « praticien réflexif », quelle fonction du collectif ?

- 6 C'est pourquoi *Refaire son métier* peut être lu par des formateurs qui s'interrogent sur la manière d'utiliser des séquences d'« analyse de pratique » en formation initiale ou en formation continue. L'ouvrage contient une partie importante consacrée à la discussion critique de notions et de méthodes parmi les plus souvent citées actuellement dans les instituts universitaires de formation des maîtres ou les centres de formation des personnels soignants, lorsqu'il s'agit de rapprocher la formation et la pratique du métier. Il est ainsi question de la notion de *burn out*, qui a connu de nombreuses déclinaisons depuis Freudenberg (p. 59) ; de l'incitation aux « bonnes pratiques », préconisée par le rapport Debout en matière de lutte contre la maltraitance des personnes âgées ; du corollaire habituel à la standardisation des pratiques qu'est le

soutien psychologique individuel, dans ses nombreuses formes (p. 63) ; de quelques travaux d'ergonomie en milieu hospitalier (p. 66) ; des « groupes de parole » (pp. 67-68) ou du moins de certaines de leurs nombreuses variantes ; enfin plusieurs pages sont consacrées aux travaux de Schön sur le « praticien réflexif » qui ont irrigué en profondeur des réflexions sur les formations d'enseignants (p. 81 et suivantes).

- 7 La lecture critique des travaux existant sur ces deux domaines d'activité n'est pas exhaustive. Comment pourrait-elle l'être d'ailleurs puisque ce champ de pratique est « en pleine expansion » comme le soulignent les auteurs (p. 244) ? L'intérêt de ce point de vue est sans doute qu'il est adjacent, il n'émane pas de spécialistes de telle ou telle « école » citée, mais de la psychologie du travail qui s'est développée dans d'autres milieux professionnels. Les auteurs adressent plusieurs interrogations à ces différentes approches : est-ce qu'elles ne se privent pas d'analyser les limites de l'organisation du travail, prenant alors le risque de faire porter aux individus un effort d'adaptation qui pourrait bien être proche d'une incitation paradoxale à se résigner aux contradictions auxquelles on les expose ? Est-ce qu'elles dépassent l'inventaire des manifestations de la souffrance professionnelle pour envisager des manières de relancer l'efficacité du service ? Font-elles le lien entre l'efficacité du service rendu et le développement de la santé individuelle, sans lequel aucun travail de qualité ne semble durablement possible ?
- 8 La trame manifeste de ces lectures repose sur une question : qu'en est-il, dans ces méthodes et dans ces théories, de la fonction du collectif professionnel, en tant qu'histoire partagée par une équipe ? Ici se trouve l'architecture épistémologique de l'ouvrage. On considère que, lorsque l'histoire d'un milieu de travail l'a permis, il existe un « genre » professionnel qui se transmet plus ou moins bien, qu'il revient à chacun de renouveler, de « styliser » à sa manière et qui se réalise dans des situations qui sont singulières. Le genre professionnel n'est pas considéré comme une catégorie pour décrire un métier de l'extérieur, dans une perspective sociologique, mais comme un instrument de l'activité, c'est-à-dire comme une instance du « métier », considéré ici comme un concept psychologique. C'est pour chacun, devant l'imprévu, devant les contradictions dans la situation, que le genre devient une ressource essentielle, qu'il évite l'épuisement ou l'effondrement psychique. Il offre, selon les formules employées, un « répondant » à celui qui travaille, même s'il est isolé au moment de l'action. On n'est donc pas contraint de choisir entre la standardisation des pratiques et le soutien compassionnel. Les auteurs font l'hypothèse d'une troisième voie d'action avec les personnels soignants et avec les enseignants, en appui aux résultats obtenus dans d'autres milieux : celle du développement de la fonction psychologique du collectif.
- 9 C'est le sens du titre de l'ouvrage. « Faire » son métier ne suffit plus ; il faut aussi, bien souvent désormais, le « re-faire ». Les manières d'agir, les manières de parler, les gestes techniques et leurs réglages les plus fins relèvent de la transmission d'une histoire commune, faite de coordinations implicites, de passions partagées, d'accords et de discordes professionnels mais aussi de malentendus. Cette ressource collective est provisoire et toujours à remettre en chantier. C'est pourquoi la transmission et le renouvellement vont de pair dans cette perspective développementale. Transmettre, au sein d'un collectif qui reste vivant en tant que source de re-conception des modalités d'action, ce n'est pas conserver l'histoire commune en l'état, c'est faire du présent « une variante du passé ». La formule est de Schön qui est discuté justement sur ce point. Schön reconnaît l'importance cruciale du renouvellement des ressources du

collectif de travail mais ne le thématise pas théoriquement ni méthodiquement. Pour la clinique de l'activité, ce point d'arrivée est seulement un point de départ de l'action des chercheurs. C'est l'organisation méthodique de dialogues professionnels sur des dilemmes de l'activité individuelle qui est le creuset du renouvellement du métier. Il convient de construire les conditions de ces controverses professionnelles.

Un essai de clinique comparée ?

- 10 *Refaire son métier* est d'abord un essai de clinique comparée. Les chercheurs ont tenté de faire en sorte que les professionnels eux-mêmes « s'expliquent » entre eux, à propos des dilemmes de leur activité. Le texte propose alors des extraits des dialogues construits avec des enseignants et des personnels soignants. Il propose des interprétations de ses « expérimentations dialogiques » (p. 241) et une analyse de leurs effets et de leurs limites.
- 11 Or, l'intervention en milieu hospitalier et le travail conduit avec les enseignants n'ont pas les mêmes commanditaires ni les mêmes protagonistes. On peut lire les difficultés considérables rencontrées à l'hôpital pour installer l'intervention, alors que les cadres institutionnels ne cessent de changer et que les collectifs sont lourdement déstabilisés, au point que les soignants eux-mêmes voient les difficultés des chercheurs comme un symptôme assez révélateur de leur propre condition. Le fonctionnement des groupes de travail en milieu enseignant a été manifestement moins difficile. Mais on peut se demander – le texte ne livre peut-être pas assez de réponses à cette question – si l'institution ou les organisations professionnelles s'en sont saisies. Quoi qu'il en soit, les différents groupes d'enseignants n'ont pas fonctionné de manière rigoureusement similaire et leurs objets conceptuels et collectifs sont différents.
- 12 En évoquant très sommairement ces différences de cadre d'intervention, on veut souligner l'unité du projet. Une seule et même question semble être étudiée dans tous les cas : comment restaurer des liaisons entre le sujet, le collectif et l'organisation du travail ? Bien des extraits de commentaires veulent montrer le travail réalisé par les professionnels pour que leurs collègues s'emparent de l'étonnement, de l'inquiétude, parfois du doute ou même de la culpabilité qui les saisit lorsqu'ils analysent leur activité. Le contexte dialogique de l'étude consiste alors à faire « migrer » cette émotion, cette pensée, cette intuition personnelle au sein de la dimension transpersonnelle du collectif de travail, ce qui n'exonère pas chacun de sa responsabilité mais lui redonne au contraire un peu de disponibilité psychique pour se ressaisir. En retour, le genre professionnel relancé peut devenir l'interlocuteur conséquent des repères impersonnels fixés par l'organisation du travail et reconstruits au fil de l'action.
- 13 C'est ce jeu interne de l'activité que les méthodes tentent de renouveler dans les échanges interpersonnels des professionnels qui participent à ces expérimentations. Les variations sur ce même thème soutiennent la discussion d'un projet scientifique résumé page 89 : « Les sciences humaines – et pour ce qui nous concerne, la psychologie – ne sont pas tenues d'incarcérer leur objet dans les invariants du fonctionnement de la pratique. Elles peuvent opter pour un autre objet : les invariants du développement de cette pratique ».
- 14 L'approche clinique renoue alors avec ce double mouvement d'analyse qui relie le plus singulier au plus général et l'inverse. Les dilemmes et les impensés d'un geste

professionnel, les conditions de son développement sont toujours ceux d'un sujet, mais ils ne sont pas déliés de ceux de l'organisation et même de la société qui mandate cette organisation et qui conçoit ses missions et ses moyens d'action. On le sent bien ici, lorsqu'il s'agit de transmettre aux jeunes générations une culture pour la vie d'adulte, ou d'organiser concrètement les dernières années de vie de ses anciens parmi les plus délaissés. Alors, la fonction du genre professionnel n'est pas mince lorsqu'elle permet à celui qui exerce un de ces métiers de devenir, malgré tout, « un professionnel à titre personnel ».