



**Baubion-Broye, A. Evenements de vie, transitions et construction de la personne / Clot, Y. La fonction psychologique du travail.**

Saint-Agne : Eres - Paris : Puf.

Jean Guichard

---



**Édition électronique**

URL : <http://journals.openedition.org/osp/5865>

ISSN : 2104-3795

**Éditeur**

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

**Édition imprimée**

Date de publication : 15 septembre 2000

ISSN : 0249-6739

**Référence électronique**

Jean Guichard, « Baubion-Broye, A. Evenements de vie, transitions et construction de la personne / Clot, Y. La fonction psychologique du travail. », *L'orientation scolaire et professionnelle* [En ligne], 29/3 | 2000, mis en ligne le 28 mai 2018, consulté le 20 avril 2019. URL : <http://journals.openedition.org/osp/5865>

---

Ce document a été généré automatiquement le 20 avril 2019.

© Tous droits réservés

---

# Baubion-Broye, A. Evenements de vie, transitions et construction de la personne / Clot, Y. La fonction psychologique du travail.

Saint-Agne : Eres - Paris : Puf.

Jean Guichard

---

## RÉFÉRENCE

Saint-Agne : Eres - Paris : Puf.

- 1 Quelle place tient le travail dans la construction de soi ? Cette question est au cœur de l'ouvrage dirigé par Alain Baubion-Broye comme de celui écrit par Yves Clot. Les réponses qu'ils y apportent sont voisines. Elles ne sont cependant pas identiques.
- 2 « Événements de vie, transitions et construction de la personne » se centre autour du modèle du système des activités que Jacques Curie, Violette Hajjar et Alain Baubion-Broye développèrent à la fin des années quatre-vingt (et qu'ils opérationnalisèrent en construisant l'Inventaire du Système des Activités). Le postulat fondamental en est que l'ensemble des activités accomplies (ou projetées) par les sujets forment système. Celui-ci est constitué de plusieurs sous-systèmes (familial, professionnel, personnel et social). Chacun de ces sous-systèmes se caractérise par des objectifs, des contraintes, des ressources et des modalités de régulation qui lui sont propres. La coordination des activités à l'intérieur d'un sous-système est assurée par une instance locale de contrôle : le modèle d'action. Celui-ci n'est pas donné, mais se structure et se modifie à travers les contraintes et les sollicitations sociales (externes) ainsi que par les activités que le sujet déploie ou projette d'accomplir dans le domaine en question. Chaque sous-système est, par conséquent, relativement autonome. Néanmoins, les sous-systèmes sont aussi interdépendants : les ressources ou contraintes d'un sous-système d'activités peuvent

constituer des aides ou des obstacles au fonctionnement des autres. Par exemple, les liens amicaux peuvent fournir des appuis ou constituer des ressources nécessaires à la réalisation des buts visés dans le domaine professionnel (ou bien l'inverse). Ces échanges inter sous-systèmes s'opèrent sous l'égide d'une instance centrale : le modèle de vie. Celui-ci met en correspondance les modèles d'action spécifiques aux différents sous-systèmes en repérant les accords ou les contradictions entre les objectifs qu'ils s'assignent, sélectionne et hiérarchise les objectifs poursuivis dans ces divers domaines d'existence en fonction des valeurs que le sujet leur accorde et, enfin, gère et coordonne des échanges d'activités entre sous-systèmes.

- 3 Dans cette approche, l'individu est fondamentalement un sujet : ce n'est pas un agent, mais un acteur qui agit en fonction d'intentions qu'il définit, compte tenu des représentations qu'il se fait de sa situation. La socialisation passe par des conduites de personnalisation qui traduisent une intériorité active du sujet. Ces conduites procèdent de significations construites par le sujet à propos de ses capacités, non à s'adapter aux circonstances qui lui sont imposées, mais à chercher les moyens sinon les motifs et les raisons de les restructurer, à devenir « opérateur de réorientation et de transformation du cours des événements » (pp. 30-31). Ce qui caractérise ce sujet, c'est donc un effort constant pour restructurer ses systèmes d'attitudes et les cadres de référence qu'il a élaborés dans les pratiques.
- 4 Une telle conceptualisation conduit les auteurs à contester les approches classiques des phénomènes de transition et de socialisation professionnelle. À leurs yeux, tant les modèles antérieurs aux années quatre-vingt (Feldman, Porter et al. ; Van Maanen & Schein) que ceux, plus récents (et accordant aussi une plus grande part d'initiative au sujet) de Nicholson ou de Morrison postulent que l'adaptation à l'organisation est le phénomène central. Certes, en fonction des modèles, le sujet est pensé comme plus ou moins actif, ou comme construisant plus ou moins une représentation significative de sa situation de transition en fonction de ses expériences antérieures (ou contextuelles). Mais dans tous les cas, il est conçu comme visant fondamentalement à s'ajuster à sa situation de travail, à son organisation. Dans la théorie du système des activités, les transitions sont au contraire analysées comme des « processus d'élaboration du changement, de sources externes et/ou internes, qui permettent à un individu dans un espace-temps plus ou moins long (...) de déployer des conduites actives de préservation des identités de rôles qu'il valorise et/ou de se déplacer vers un nouvel équilibre identitaire et ce, en interaction avec autrui. Les conduites mises en oeuvre pour accéder à de nouvelles identités auto-valorisées et reconnues (...) sont sous tendues par des processus intra-individuels et interindividuels d'auto-évaluation et de comparaison sociale, de quête et d'apport de soutien social, de valorisation et dévalorisation de soi, de régulation émotionnelle des stress engendrés par la nouveauté et l'incertitude, de réflexion sur les actes passés et d'anticipation d'identité futures désirées ... » (pp. 53-54).
- 5 Ce sont de tels phénomènes qu'a observés Jacques Curie dans les années soixante-dix lorsqu'il a suivi le devenir de travailleurs d'origine agricole entrant dans le secteur secondaire. Curie souligne le rôle des conditions de départ (il peut s'agir d'un conflit - entre des forces économiques d'exclusion et un attachement à la profession d'agriculteur et au milieu rural - ou d'une fuite : l'individu a le sentiment qu'il n'a pas d'autres solutions). Il repère des attentes diversifiées lors de l'entrée en entreprise (attentes elles-mêmes liées aux conditions de départ) : par exemple, la volonté d'ascension sociale ou la recherche « d'une place stable ». Il met en évidence le rôle des organisations d'accueil :

ainsi, ceux qui manifestaient un désir d'ascension sociale et sont entrés à la S.N.C.F. ont, dix ans après, le sentiment d'être pris dans une nasse (ils ont peu de chances de réussir les examens de promotion) : ils s'adaptent « par retrait ». L'évolution des travailleurs dans chaque entreprise apparaît ainsi différente selon les systèmes internes organisateurs des conduites qu'ils ont construits dans la période antérieure à l'entrée dans l'entreprise. On peut donc conclure que « l'évolution des modes d'adaptation aux nouveaux milieux de travail et de vie doit se comprendre comme le produit d'une activité psychologique des sujets pour opposer en eux-mêmes des expériences différentes et pour organiser leurs conduites en fonction des issues qu'ils imaginent aux conflits qu'ils rencontrent. Cette représentation de l'avenir prend sa source non seulement dans les échecs ou les succès rencontrés et dans les instruments idéologiques interprétatifs de ces succès et échecs, instruments élaborés dans leurs différents milieux de socialisation, mais aussi dans un effort pour rendre cohérente l'évolution qu'ils constatent en eux-mêmes et autour d'eux et donner ainsi un sens unifiant à leur existence » (p. 86).

- 6 La thèse développée par Yves Clot est apparentée au modèle du système des activités. Dans les deux cas, l'influence d'Ignace Meyerson et de Philippe Malrieu sont patentes. Alain Baubion-Broye et Violette Hajjar écrivent : « il y a construction dialectique des expériences et des structures psychologiques et non-subordination des unes aux autres » (p. 33). De son côté, Clot pose que « la subjectivité dans l'action professionnelle n'est pas un ornement ou un décor de l'activité. Elle est au principe de son développement, un ressort interne de celui-ci » (p. 9).
- 7 Cependant, pour Clot, le travail ne constitue pas un sous-système d'activités de même nature que les autres. En effet, le travail est « l'un des genres majeurs de la vie sociale dans son ensemble, un genre de situation dont une société peut difficilement s'abstraire sans compromettre sa pérennité ; et dont le sujet peut difficilement se couper sans perdre le sentiment d'utilité sociale qui lui est attaché (...). Ce qui fait la fonction psychologique du travail, c'est, paradoxalement, d'être cet objet étranger à nos besoins immédiats qui ne s'accorde pas à notre activité » (p. 66). Étrangement, c'est parce que le travail n'occupe désormais plus la quasi-totalité de l'existence, parce qu'il ne constitue plus un type d'activités obligées, liées à la naissance (comme dans les sociétés rurales où il « va de soi » que le fils succède à son père), qu'il tient une place plus centrale dans l'existence de chacun. Désormais, le travail est « davantage mêlé à des activités qui sont restées pendant des siècles le privilège de certaines couches sociales (formation, consommation, loisirs, vacances, sport, politique, culture) - même si ces activités restent elles-mêmes subordonnées - le travail s'en fait l'écho. Il est l'objet d'une demande nouvelle de réalisation de soi qui emprunte beaucoup de sa vitalité aux moments extra-professionnels du cycle de vie » (p. 71). Mais, ce qui différencie fondamentalement le travail des activités extra-professionnelles, c'est son caractère « structurellement impersonnel, non immédiatement "intéressé" ». Il propose la rupture entre les « pré-occupations » personnelles du sujet et les « occupations » sociales dont il doit s'acquitter. Elles seules lui permettent de s'inscrire dans un échange où la place et la fonction sont nommées et définies indépendamment des individus qui les occupent à un moment donné (p. 71).
- 8 Activités au travail et subjectivité sont ainsi intrinsèquement liées. Cela a une conséquence : le travail n'est pas seulement organisé par les spécialistes de son organisation. Celle-ci dépend aussi de celles et ceux qui le font : le travail est une action collective. Ignorer cette dimension, c'est manquer l'analyse de l'activité au travail. Le concept de « genre » emprunté à Balchtine permet de prendre en compte ce caractère

nécessairement collectif de l'activité au travail. « Le genre n'est rien d'autre que le système ouvert des règles impersonnelles non écrites qui définissent, dans un milieu donné, l'usage des objets et l'échange entre les personnes ; une forme d'esquisse sociale qui ébauche les relations des hommes entre eux pour agir sur le monde. On peut le définir comme un système souple de variantes normatives et de descriptions comportant plusieurs scénarios et un jeu d'indétermination qui nous dit comment fonctionnent ceux avec qui nous travaillons, comment agir ou s'abstenir d'agir dans des situations précises ; comment mener à bien les transactions entre collègues de travail exigées par la vie commune organisée autour des objectifs d'actions. Ce sont des règles de vie et de métiers pour réussir à faire ce qui est à faire, des façons de faire avec les autres, de sentir et de dire, des gestes possibles et impossibles dirigés à la fois vers les autres et sur l'objet. Finalement, ce sont les actions auxquelles nous invite un milieu et celles qu'il nous désigne comme incongrues ou déplacées ; le système social des activités reconnues ou interdites dans un milieu professionnel donné. Le genre organise la réciprocité des places et les fonctions, en définissant les activités indépendamment des propriétés subjectives des individus qui les remplissent à tel moment particulier » (p. 44). C'est parce qu'il existe des genres d'activités requises dans une situation professionnelle déterminée que deux personnes qui ne se connaissent pas (dans une entreprise déterminée) sont capables immédiatement de composer une équipe opérationnelle, de se coordonner efficacement pour réaliser une mission difficile dans un contexte complexe (par exemple : piloter un avion). Cela ne signifie pas que le genre déterminerait des rôles que chacun adopterait sans ajustement : au contraire, le genre rend possible les styles, qui constituent des modalités de structuration de l'activité par les sujets à l'intérieur d'un genre donné : « le répertoire générique d'un sujet peut déborder le répertoire du genre de la situation où il travaille. Un sujet ne vit pas à l'intérieur d'un seul genre. Et c'est souvent là la source d'un style, d'un ton, d'un accent dans l'exercice du genre considéré qui se charge alors de nuances pouvant parfois conduire à des modifications structurelles de ce genre » (p. 203).

- 9 C'est clair : l'activité au travail n'est pas la tâche. La tâche, c'est ce qui est à faire. L'activité, c'est ce qui se fait. Par exemple, la tâche des conducteurs de train, c'est de mener leur convoi dans les temps impartis en respectant les règles de sécurité. Mais l'esprit n'est pas pleinement occupé par une telle tâche. Il vagabonde. Certains conducteurs transforment alors leur conduite en une compétition avec les appareils de contrôle embarqués. Cependant, cette activité réalisée - ce « jeu » - ne recouvre pas l'activité réelle : l'activité réalisée n'est que le système des réactions qui ont vaincu. « Le réel de l'activité, c'est aussi ce qui ne se fait pas, ce qu'on ne peut pas faire, ce qu'on cherche à faire sans y parvenir - les échecs -, ce qu'on aurait voulu ou pu faire, ce qu'on pense ou qu'on rêve pouvoir faire ailleurs. Il faut y ajouter - paradoxe fréquent - ce qu'on fait pour ne pas faire ce qui est à faire ou encore ce qu'on fait sans vouloir le faire » (p. 119).
- 10 Ainsi, l'activité au travail est-elle triplement dirigée. Elle est dirigée par la conduite du sujet, dirigée au travers de l'objet de la tâche et dirigée vers les autres : l'activité de travail prend place dans une chaîne d'activités (celles du sujet qui en inhibe certaines et celles d'autrui qui font de même) dont elle forme un maillon par la médiation du genre. Cette activité dirigée constitue l'unité élémentaire d'analyse en psychologie du travail : travailler « consiste à se diriger dans cet univers, à agir sur ses activités et sur celles d'autrui » (p. 102).

- 11 Mais travailler, c'est aussi se développer et se proposer de réaliser certaines intentions dans cette activité dirigée : « pour le sujet, tous les objets, les outils, les signes et l'activité des autres à son égard pris dans des genres et réveillée dans l'échange sont d'abord source de son développement puis ils deviennent des moyens au service de son activité personnelle, laquelle, en retour, leur donne une deuxième vie. Le développement consiste pour le sujet à mettre le monde social à son service, à en faire "un monde pour soi" afin de s'y intégrer, c'est-à-dire de le reformuler en participant à l'élaboration de nouvelles significations » (p. 122). L'existence de catachrèses témoigne ainsi de l'institution par le sujet de moyens adaptés en vue des fins qu'il poursuit. La catachrèse désigne le détournement du sens d'un mot, et, ici, plus particulièrement, l'attribution d'une fonction nouvelle aux outils (leur usage détourné). Certaines catachrèses sont tournées vers le sujet. Par exemple, les opérateurs de conduite dans une industrie pétrochimique ont l'habitude, quand tout « tourne » normalement de faire des « mots fléchés ». Il se rendent ainsi disponibles pour percevoir en silence l'éventuel trouble du déroulement des opérations. Autrement dit, l'activité silencieuse des « mots fléchés » vise à inhiber d'autres activités, dont le développement pourrait empêcher d'effectuer correctement les tâches prescrites de surveillance.
- 12 S'il est une catégorie commune aux auteurs que coordonne Baubion-Broye, et à Clot, c'est certainement celle du sens. À leurs yeux, on ne peut comprendre la conduite du sujet qu'en la référant - notamment - aux intentions qu'il vise, c'est-à-dire aux significations qu'il construit, compte tenu de son histoire et des contextes sociaux dans lesquels il interagit. Une telle conception est évidemment éloignée (sans en être pour autant absolument contradictoire) des modèles qui cherchent à expliquer « l'ajustement au travail » par l'adéquation entre types d'individus et types de situations professionnelles. Les perspectives adoptées ici semblent particulièrement prometteuses dans le domaine du conseil en orientation. L'I.S.A. pourrait aisément être transformé en un inventaire de projets d'activités adapté à des populations d'adolescents et de jeunes adultes. Quant à la technique de la confrontation croisée que développe Clot pour mettre à jour les genres et styles d'activités professionnelles, elle serait très certainement transposable à l'analyse des situations personnelles d'orientation. En effet, comme l'écrivait Vygotski (cité par Clot, p. 145) « je me connais seulement dans la mesure où je suis moi-même un autre pour moi-même » (p. 145). N'est-ce pas là le processus psychologique au fondement de l'interaction de conseil ?