

Existe-t-il une clinique de l'organisation ?

Does a clinical approach to organisation exist ?

Catherine Demarey* ; Didier Desonay**

*LSHS-CEC-URP : Lien social : subjectivité, identités et activités, Faculté Libre des Lettres et Sciences Humaines, 60 Bd Vauban, BP109, F-59 016 Lille Cedex. catherine.demarey@icl-lille.fr

** PSITEC : EA 4072 – Equipe IDESH : Interaction, Décision et Evaluation des Systèmes Humains – Université Charles de Gaulle de Lille3, Domaine Universitaire Pont de Bois – BP 653 – 59653 Villeneuve d'Ascq. didier.desonay@skynet.be

Résumé

Le présent article poursuit un double objectif épistémologique. Le premier est de réinterroger des concepts largement posés en psychologie du travail et des organisations, comme « activité » et « organisation ». Il s'agit dès lors d'éclairer des aspects sous-estimés dans la littérature. Pour le concept d'activité, nous concluons provisoirement à son statut d'« entre-deux », entre sujet et organisation. Pour le concept d'organisation, nous débouchons sur un statut de « potentiel posteriori », comme résultat de l'incertaine rencontre dialogique entre sujets. Le second objectif est de s'interroger sur les aspects qui feraient clinique, conduisant ainsi à notre interrogation : existe-t-il une clinique de l'organisation ? A l'issue de ce papier, nous posons dès lors les jalons de cette dernière.

Abstract

This paper has two epistemological objectives. First of all, we aim to call into question two widely accepted concepts in organisational and work psychology: “activity” and “organisation”. We shall be considering some aspects of these which have so far received insufficient attention in organisational literature. As regards the concept of “activity”, we may provisionally conclude that it has an intermediate status between the “subject” and the “organisation”. As for an “organisation”, we end up with a status which may be defined as one of “a posteriori potential”, the result of an uncertain dialogue between subjects. Our second objective is to question those aspects of an “organisation” with clinical implications which leads to our question: “is there such a thing as a clinical approach to organisations?”. As a conclusion, we shall attempt to define the principal features of this approach.

Mots-clés : activité, clinique de l'organisation, intersubjectivité, organisation

Key-words: activity, clinical approach, inter-subjectivity, organizations

Introduction

La psychologie du travail et des organisations fait usage quotidiennement des concepts d'activité et d'organisation. Qu'entend-elle précisément par ces termes ? Si les acceptions varient selon les affiliations théoriques, il apparaît dans la littérature, des malentendus ou ambiguïtés, méritant un examen plus approfondi. En effet, l'activité ne serait pas tant une finalité qu'une posture intermédiaire, et l'organisation ne serait pas tant un allant de soi qu'un potentiel qui se mérite.

1. L'activité, entre le sujet et l'organisation : un entre-deux ?

Définir la clinique de l'organisation ne peut se faire sans la mettre en relation avec l'activité humaine, son organisation et son développement. Nous aurons le souci de reposer le concept d'activité au regard des questionnements épistémologiques actuels puis nous terminerons par l'approche clinique de l'activité dans les organisations.

1.1. L'activité : un entre deux ?

Depuis quelques années, différents débats épistémologiques émergent en questionnant la place du sujet dans une psychologie du travail et des organisations et une psychologie ergonomique où une des préoccupations communes est la compréhension de l'activité du sujet.

Rabardel et Pastré (2005) ont abordé le sujet en le considérant comme « *sujet capable, pragmatique et agissant et [...] non comme sujet épistémique et connaissant* » (Rabardel & Pastré, 2005, p.3). Ainsi, le sujet interagit avec le monde qui l'entoure en mobilisant des ressources internes et externes, organisant et développant son activité. En retour, il s'en trouve transformé. Afin d'identifier les éléments organisateurs de l'activité du sujet, les auteurs posent deux postulats épistémologiques : (i) la nécessité de partir de la compréhension de l'activité et (ii) l'irréductibilité du sujet à son activité et à son organisation.

Dans l'ouvrage collectif intitulé « *Entre connaissance et organisation : l'activité collective* », Teulier et Lorino (2005) rappellent qu'il y a essentiellement deux types d'approche, celle partant de l'étude de l'activité du sujet où l'organisation n'est rien d'autre qu'un contexte de travail socialement situé et celle partant de l'étude de l'organisation où celle-ci a dû mal à rendre compte de la place du sujet connaissant.

Dans cette perspective, l'étude de l'activité ne peut pas être abordée comme objet central et unique de recherche dans le sens où elle est un « entre deux ». En effet, elle est complexe et fait lien entre le sujet et l'organisation dans la mesure où elle résulte à la fois du fonctionnement du sujet agissant et du fonctionnement de l'organisation. Aussi, dans nos recherches sur l'existence d'une clinique de l'organisation, nous allons nous focaliser sur cet « entre deux » : l'activité. Parmi les aspects intéressants de revisiter, l'écart entre le travail prescrit et le travail réel, est, selon nous, un espace possible d'expression de cet entre-deux. Egalement,

les différentes approches de l'activité nous permettront de faire émerger la dimension clinique de l'activité dans les organisations.

1.2. Quelles approches pour l'étude de l'activité ?

1.2.1 Approche historique et culturelle de l'activité

Les travaux inscrits dans cette perspective trouvent leur origine dans la pensée historique et culturelle dont Vygotski et ses disciples (Léontiev et Luria) en sont les fondateurs.

Vygotski s'est principalement intéressé à la médiation par le langage et aux processus de développement chez l'enfant. Comme le précise Clot (1997) dans l'avant-propos de l'ouvrage « Pensée et langage », *« il m'est apparu que la trame conceptuelle tissée par Vygotski, Léontiev et Bakhtine, pouvait soutenir une approche du travail entre activité et subjectivité, tourné à la fois vers son objet et vers l'activité des autres portant sur cet objet »* (in Vygotski, 1997, p11).

Sous l'impulsion de Léontiev puis de l'école scandinave, ces fondements ont permis le développement de la théorie de l'activité qui tente de rendre compte de la médiation de l'activité par les instruments. Ainsi, la théorie de l'activité correspond à un ensemble de principes formant un système conceptuel général. L'unité d'analyse est l'activité comprenant un sujet (individu ou groupe), un objet ou motif, des artefacts et des règles socioculturelles. Selon Kaptelinin (1996), deux idées sont à la base de la théorie de l'activité. D'une part, la pensée humaine émerge, existe et ne peut être comprise que dans un contexte d'interaction avec le monde. D'autre part, cette interaction est socialement et culturellement déterminée. Ainsi, cinq principes sont dégagés : l'objet de l'activité, la structure hiérarchique de l'activité, l'internalisation et l'externalisation, la médiation et le développement. En lien avec notre réflexion, les deux concepts de médiation et de développement nous permettront d'aller plus loin dans la compréhension de cet entre-deux.

Le concept de médiation est central en ce sens où il concerne, aussi bien le rôle médiateur de la dimension sociale représentant le sujet dans l'activité, que le rôle médiateur de l'outil dans l'interaction entre les sujets et leurs environnements. Pour la théorie de l'activité, l'usage des outils ou artefacts repose sur des construits sociaux et partagés qui influent sur l'activité des individus (Demarey, 2002). Rappelons ici que le concept d'outil est large. Une distinction introduite par Vygotski a permis l'émergence de deux concepts, les outils techniques et les outils psychologiques. Pour Kutti (1996), une activité contient toujours divers artefacts (instruments, signes, procédures, machines, méthodes, lois, formes de l'organisation de travail). La caractéristique principale de ces artefacts est bien leur rôle de médiateur.

Par ailleurs, l'activité est une unité en développement c'est-à-dire qu'elle est le résultat de développements historiques et de transformations

constantes entre le sujet et le contexte social et culturel dans lequel il est situé.

Dans cette perspective, il nous semble important de pointer que l'interaction du sujet avec son environnement véhicule et repose sur des construits historico-culturels propres au sujet ; ce qui fait la particularité et la singularité d'un entre-deux entre le sujet et son environnement.

1.2.2 Approche sociotechnique de l'activité

Cette approche nous permettra d'aborder l'activité du sujet dans le cadre d'un système sociotechnique que pourrait être l'organisation.

Les travaux de l'école scandinave sur la théorie de l'activité (Engeström et al., 1999a, 1999b) se sont intéressés à l'opérationnalisation de la théorie de l'activité, en étudiant des situations quotidiennes de travail faisant appel à la technologie. Cette approche anthropocentrique du collectif permet de rendre compte à la fois de l'activité individuelle et de l'activité collective. Engeström (1999a) parle d'un système d'activité comme unité d'analyse. Celui-ci intègre le sujet, l'objet et les instruments (outils) en un tout unifié. L'activité est dirigée par les motifs et artéfacts collectifs mais est réalisée par les actions, individuelles et de groupes, orientées par un but. La modélisation triangulaire de ce système d'activité (Figure1) repose sur la triade sujet–objet–instruments.

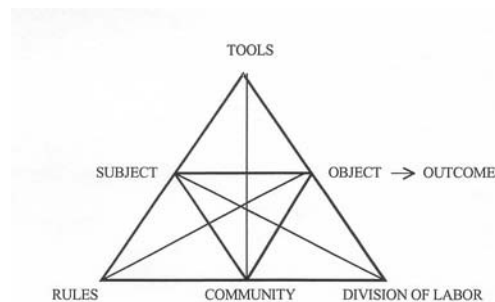


Figure 1 : Le modèle Engeström (Hasu & Engeström, 1999).

Le sujet fait référence soit à l'individu, soit à un sous-groupe ou collectif impliqué dans l'activité. L'objet renvoie à ce sur quoi porte l'activité, transformé avec l'aide d'outils physiques et symboliques. Outre les différentes médiations entre sujet et objet par l'intermédiaire des artéfacts, il existe un système plus complexe et moins visible : les médiateurs de l'activité collective. Ces derniers renvoient aux règles explicites et implicites, à la communauté et à la division du travail. Ce système est en transformation continue. Ces différentes médiations et transformations véhiculent la dimension historique et culturelle de l'activité collective et individuelle.

Ainsi, ce modèle pointe certains éléments renvoyant au concept d'organisation et fournit une autre grille de lecture de cet entre-deux qu'est

l'activité comme lien entre le sujet et l'organisation. A noter que le concept de développement peut se révéler tout à fait intéressant pour la compréhension de cet entre-deux. Pour Engeström (2005), le concept de développement tel que Vygotski l'a défini, est souvent absent des études actuelles sur les pratiques humaines et sur les usages. Ce concept de développement de l'activité nous semble un élément pertinent pour définir une clinique de l'activité dans les organisations.

1.2.3 Approche instrumentale de l'activité

L'approche instrumentale proposée par Rabardel (1995, 2005a, 2005b) s'intéresse à l'impact des instruments sur le développement cognitif du sujet en proposant une articulation entre l'approche constructiviste de Piaget et l'approche développementale de l'activité. L'unité d'analyse proposée est l'activité médiatisée par l'instrument. Celui-ci est défini comme une entité intermédiaire entre le sujet et l'objet de son action. Cette entité est composée d'un artefact et de schèmes d'utilisation qui lui sont associés dans l'usage. Cette association constitue ce que Rabardel (2005a, 2005b) appelle l'instrument subjectif. Il est élaboré par le sujet lors d'une activité constructive et mobilisé lors d'une activité productive, devenant alors un élément organisateur de l'activité du sujet. Non isolés, les instruments forment des systèmes d'instruments comprenant plusieurs niveaux d'organisation : classes de situations, familles et domaines d'activité (Rabardel, Bourmaud 2003, Folcher et Rabardel, 2004) et organisent les artefacts pour supporter le développement de l'activité. Toutefois, il est à noter que l'usage d'artefacts par le sujet capable, pragmatique et agissant, est bien souvent singulier, marquant ainsi, la dimension subjective de l'instrument (Rabardel, 2005a).

Les genèses instrumentales permettant l'élaboration des activités constructives et productives participent au développement du pouvoir d'agir du sujet. C'est dans l'activité productive que se réalisent les capacités d'agir par l'usage des ressources du sujet. Les activités constructives participent au développement des ressources du sujet, concourant ainsi au développement de son pouvoir d'agir. Le sujet est donc à la fois, un sujet capable d'agir et en développement (Rabardel, 2005b).

L'existence d'un entre-deux renvoie à l'idée que l'activité ne peut pas être réduit ni au sujet, ni à l'organisation et ni à la somme des deux. La nature particulière de l'instrument fait écho à notre interrogation. En effet, l'instrument est une entité mixte, interne et externe au sujet. De plus, comme le remarque Rabardel (2005a, p.252), « *le sujet n'est pas dans une relation immédiate au réel et son activité se structure d'emblée dans une relation ternaire où le médiateur s'inscrit entre le sujet et l'objet de son activité* ». Ces apports nous conduisent à émettre l'idée que les médiateurs de l'activité pourraient supporter ces liens entre le sujet et l'organisation c'est-à-dire, cet entre-deux. De plus, la singularité de leur usage redonnerait à l'opérateur, un statut de sujet, « *sujet de l'agir en devenir, dont le*

développement se réalise [...] selon des modalités qui articulent son histoire propre et celle de ses communautés, collectivités et groupes sociaux d'appartenance et de vie » (Rabardel, 2005a, p.13).

La relation sujet-organisation est-elle symétrique ? Comment évolue ce lien lors du processus de développement de cet entre-deux ?

1.2.4 Approche clinique de l'activité

Lhuilier (2006) revient sur les filiations théoriques pouvant supporter les cliniques du travail. Se dégagent deux champs principaux, celui de la psychologie sociale clinique et celui de la psychopathologie du travail incluant la psychodynamique du travail (Dejours, 1998) et la clinique de l'activité (Clot, 2001, 2005, pour exemple). Nous nous intéresserons ici uniquement à la clinique de l'activité interrogeant l'activité comme un entre-deux entre le sujet et l'organisation.

L'approche clinique de l'activité fait rupture avec les approches précédentes dans le sens où elle tente de faire le lien entre subjectivité et activité (Clot, 1995). Ainsi, pour l'auteur, il est nécessaire de dépasser le cadre traditionnel des travaux francophones portant sur l'analyse de l'activité. Le sujet est alors considéré comme un sujet intentionnel et opératif dont les traces sont analysées pour comprendre la manière dont il réalise la tâche qui lui est demandée de faire. L'approche cognitive et opératoire de la psychologie ergonomique ne laisse donc aucun espace d'expression à la dimension subjective de l'activité. L'écart entre le travail prescrit et le travail réel est bien souvent abordé comme un espace de régulations et d'ajustements des modes opératoires et procéduraux.

En complémentarité au travail réel, Clot (2001, 2002) introduit la notion de réel du travail. Cette notion revisite l'écart entre le travail prescrit et le travail réel et offre un espace particulier et singulier d'expression de la subjectivité. Ainsi, en vue d'interroger cet écart comme lieu d'un entre-deux entre le sujet et l'organisation, les notions de travail réel et de réel du travail nous semblent fort intéressantes. Clot (2001, 2002) définit le réel du travail comme le réalisé, le non réalisé et l'impossible. Le réalisé renvoie à l'activité réelle telle qu'elle est classiquement définie mais c'est aussi ce que le sujet ne fait pas ou plus ou encore ce qu'il est incapable de faire. En d'autres termes, « *les activités suspendues, contrariées ou empêchées, les contre-activités qui l'empoisonnent ou l'intoxiquent font partie de l'activité* » (Clot, 2005, p.6). Ainsi, pour la clinique de l'activité, la finalité de la démarche est de rendre le sujet en capacité d'agir, c'est-à-dire favoriser le développement de son pouvoir d'agir.

Il est à noter, que si nous recherchons la dimension organisationnelle de l'activité chez Clot (2003), c'est peut être par la place particulière qu'il donne au collectif. Pour l'auteur, le collectif participe à la construction de l'individu à travers le métier ou encore le genre professionnel en lien avec son histoire. Dans ce cadre, le discours est un moyen primordial pour d'appréhender l'histoire, la singularité des

situations de travail ainsi que le réel du travail dans l'organisation. Pour aller vers une clinique de l'organisation : quel en serait son discours pour comprendre le réel du travail de l'organisation ?

1.3. Approche clinique de l'activité dans les organisations

Ressortent différents concepts pouvant supporter notre réflexion vers une définition d'une clinique de l'organisation : la singularité, la subjectivité, l'histoire, le développement ou encore le discours.

Ainsi, il s'agit d'appréhender la singularité des situations de travail comme un événement concret et réel de vie (Brassac, 2003) où les dimensions historico-culturelles individuelles et collectives de l'activité prennent toute leur importance. L'activité, en tant qu'entre-deux entre le sujet et l'organisation peut se révéler être un point d'entrée pour la compréhension des activités empêchées de l'organisation. Aussi, il faudrait pouvoir dépasser le cadre actuel et traditionnel de l'analyse de l'activité qui a tendance à oublier que l'opérateur est un sujet en capacité d'agir mais aussi en devenir (Rabardel, 2005).

Nous avons ici exposé brièvement quelques pistes pour une clinique de l'activité dans les organisations. Or, Lhuilier (2006, p.57) à propos de la clinique du travail, signale qu'« *elle est aussi à développer à partir de la clinique de l'activité, ouvre la question non plus seulement des collectifs de travail ou du genre social de métier mais du système organisationnel dans lequel ces activités s'inscrivent* ». Nous constatons combien la problématique de la clinique de l'organisation est d'actualité. Reste alors poser l'objet épistémologique d'une clinique de l'organisation.

2. A la recherche de l'organisation

Dans la partie qui précède, nous avons étudié le concept d'activité. Il en ressort que l'activité peut être définie comme un « entre-deux » entre le sujet et l'organisation. Une question se pose alors : qu'entend-on par ce concept d'organisation ?

2.1 Que nous dit l'étymologie ?

Le terme « étymologie » provient lui-même du grec « *etumos* », « *vrai* » : quelles parts de vérités épistémologiques et historiques le concept d'organisation charrierait-il ? Ainsi, nous circonscrivons avec plus de précision, les aspects de l'organisation qui ont été privilégiés et négligés dans la littérature.

Selon le dictionnaire (Rey, 2000, pp 2482-2484), le mot organisation est apparu vers 1390 et provient du latin « *organus* », issu lui-même du grec « *organon* ». Nous trouvons, en français, trois grappes sémantiques issues de cette origine, respectivement « *organe / organisme* », « *orgue* », et de manière plus éloignée, « *orgasme* » via le mot « *orgia* ». Nous interrogerons ces trois champs exploités comme autant de

« métaphores » par Morgan (1999). Nous proposons également d'autres métaphores.

2.1.1 La métaphore de la vie

Les termes « organes/organismes » renvoient à la métaphore de l'« *organisation comme organisme vivant* » (Morgan, 1999, pp.31-63). Deux statuts épistémologiques s'en dégagent : le vivant et le système.

L'organisation comme être vivant interpelle le psychologue du travail : quels facteurs contribue-t-il à faire émerger ? En quoi le psychologue du travail contribuerait-il à interroger et à maintenir ce qui « fait vie » ?

Étymologiquement parlant, en quoi le psychologue du travail serait-il avant tout un « *animateur* » ? (Rey, 2000, p. 146), c'est-à-dire aidant à (ré) « *organiser* » : « *Réorganiser : disposer les éléments de telle sorte que les propriétés de la vie et des organismes s'y manifestent* » (Rey, 2000, pp.2226-2227). Ce dernier sens serait précisément disparu.

L'organisation vue comme « *système* » (Morgan, 1999, pp.149-203) nous rappelle que l'organe est une partie de l'organisme, de la même façon que l'organisation serait composée de « *sous-organisations* » (Morgan, 1999, p.53). Ainsi, tel que l'on pourrait agir en clinique médicale sur un organe pour améliorer l'organisme, nous retiendrons de cette image les approches méthodologiques double, locale et globale mais toujours « *situées* ».

2.1.2 La métaphore de l'harmonie

Le second champ sémantique nous conduit vers l'orgue. Plus généralement, ce terme désignait dans le passé toutes sortes d'« *instruments de musique* » (Rey, 2000, pp. 2482-2484). Par métonymie, cet univers musical nous renverrait à l'organisation comme forme d'« *harmonie* » (Morgan, 1999, p.21).

Dès lors, notre question épistémologique deviendrait : qu'est-ce qui fait harmonie et par quels indices saisir celle-ci ? Mais encore : l'organisation n'est-elle qu'harmonie et quelle place réserver aux « *chaos* » de l'organisation ? (Morgan, 1999, p.253-257).

Selon Morgan (1999, p.256), « Les théoriciens du chaos ont observé que des systèmes complexes peuvent ne pas résister à l'influence de divers types d'attracteurs. Certains entraînent un système vers un état d'équilibre ou de quasi-équilibre ».

2.1.3 La métaphore de l'orgasme.

Il est à rappeler que le terme orgasme désignait des dispositions de l'esprit et tempéraments avant l'acception érotique que nous lui connaissons aujourd'hui (Rey, 2000, p. 2484). Une question de fond

émerge : quelles sont les dispositions à rassembler pour « faire organisation » et en quoi le psychologue du travail y participerait-il ?

Enfin, l'acceptation retient aussi par métonymie « être fertile ». Indirectement, nous touchons donc ici à l'épineuse question des « performances en organisation » (De Crescenzo, 2005). En ce sens, « *Les systèmes complexes renvoient nécessairement à la question de la fiabilité humaine. Cette dernière doit être considérée comme une des composantes de la fiabilité globale d'un système socio-technique. Elle n'est pas uniquement l'expression d'une fiabilité intrinsèque de l'homme* » (Florès, 2005, p.109)

En conclusion, il ressort que l'organisation comme ensemble social peut autant être considérée comme un « système » (Crozier, Friedberg, 1977, p.228) posé à priori par les acteurs ou, à priori encore, comme : « *Regroupement d'hommes et de femmes, ordonné selon une rationalité, afin de réaliser des objectifs plus ou moins partagés, et caractérisé par une division du travail, du pouvoir et des responsabilités* » (Brangier, Louche et Lancry, 2004, p39). Mais l'organisation peut encore être envisagée comme un « construit », dynamique de nature. (Weick, 1979, cité par Rojot, 2005). Nous nous rapprochons de ces définitions constructivistes. (Rojot, 2005; Nizet et Pichault, 2001)

Nous toucherions dès lors à une nouvelle difficulté épistémologique : celle de poser le concept d'organisation comme « allant de soi ». Allant de soi d'une part parce que pré-déterminée, au sens d' « organisation du travail », mais allant de soi encore dans nos approches constructivistes. Nous mettons en doute ce trait d'a-priori, c'est là notre principale critique. Nous nous éloignons en conséquence d'approches fixant l'organisation comme « pré-posée », au sens double du terme : prédéterminée mais encore féodalitée, soit à l'activité, soit aux sujets. Nous avons rassemblé des arguments énonçant le faible destin taxonomique accordé à l'organisation en psychologie sociale (Desonnay et Masclet, soumis). Nous y avons présenté une méthode par l'étayage d'événements critiques pour approcher l'instance spécifique de l'organisation.

Dès lors notre questionnement se résumerait de la sorte : si l'organisation ne peut se poser à priori, comment faire émerger celle-ci et quelles conditions y participent-elles ?

2.2 Le « sujet organisation » ou l'organisation comme « point d'orgue »

Un écueil majeur se dresserait donc face au psychologue du travail : conduire une logique normative ou uniquement fonctionnelle, le « *one best way* » (Pouget, 1998) des ingénieurs de l'organisation. Nous plaidons pour des approches dites « *intégratives* » (Barki et Saunders, 1990 cités par Pichaud, 1993) qui « *Consistent à définir les buts de telle sorte que chacune des parties puisse atteindre ses objectifs* » (Pichault, 1993,

p.115). Ces méthodes de « *stratégie indirecte* » (Liddel Hart, 2007, p.57) sont diverses : latérale (D'Herbement et César, 2004), par insertion (Boutinet, 1990), par analogie (De Coster, 1978). Elles recourent à la négociation (Touzard, 1987 ; Clément, 2005), aux médiations langagières (Delamotte-Legrand, 2004) et autres formes de médiations (Taché, 2005). Toutes ces approches ont en commun de lier subjectivité et travail (Amado et Lhuillier, 2005) ainsi que de penser l'interaction sociale comme processus de l'émergence (Mucchielli, 2007).

La conséquence de ce constat ne nous porte-t'elle pas dès lors vers une certaine pragmatique, au sens pionnier de James (1907) : « *Les idées ne sont pas vraies ou fausses. Elles sont ou non utiles* », ou plus récemment de Brassac (2003, p.3) « *Pour une psychologie concrète* », citant Politzer et Straus.

D'un angle épistémologique, l'organisation serait alors plus proche d'un objet émergent et complexe : « *Repenser ce que nous entendons par organisation [...] vivre comme si la transformation continue et l'ordre émergent étaient dans l'ordre naturel des choses* » (Morgan, 1999, p.257). L'organisation serait donc une rencontre de l'« intersubjectivité » et d'essence « *phénoménologique* » : « *si la phénoménologie a contribué à renouveler la conception du sujet cartésien et kantien, en y incluant la notion d'intersubjectivité, elle ne peut autant pas davantage être qualifiée d'antirationaliste* » (Levy, 1997, p.60).

Nous cherchons, donc, à saisir cet objet mouvant et singulier et ne pourrions l'atteindre que par ce qu'en rapportent les acteurs de l'organisation : c'est le statut central du discours. En psychologie du travail et des organisations, le discours est situé c'est-à-dire : « *La pragmatique est l'étude du langage en situation. Elle met l'accent sur le discours en tant qu'acte de communication impliquant des individus particuliers dans une situation spatiale et temporelle particulière* ». (Masclat, 2000, p.111)

Ainsi, par la relation dialogique, le statut d'acteurs évolue vers celui de sujet, et ce toujours par rapport à des références antérieures : « *Le message se construit dans le procès de l'interaction et il faut connaître le contexte socio-verbal et socio-idéologique d'un discours pour pouvoir en analyser le sens* » (Demazière et Dubar, 2004, p.316). Nous arguons que l'objet-organisation se construit aussi graduellement dans cette rencontre dialogique.

Une conséquence doublement épistémologique et méthodologique en découle : nous serions contraints de collaborer verbalement (Bromberg et Trognon, 2004) avec les interlocuteurs. En ce sens une clinique de l'organisation - comme toute clinique - serait d'abord singulière et compréhensive.

Un autre écueil se dresse : celui de confondre le discours de l'acteur sur lui, le discours de l'acteur sur l'organisation et le discours de l'organisation. Nous le savons, il s'agit de ne pas confondre « *énonciation* »

et « énoncé » : « *L'énoncé renvoie, non pas à un simple contenu conceptuel, mais à l'acte d'énonciation, c'est-à-dire à l'activité par laquelle il est produit* » (Caron, 2001, p.184). Cette distinction permettrait d'identifier ce discours **de** l'organisation qu'il ne faudra pas confondre avec le discours sur celle-ci

Mais à ce stade, nous ne pouvons pas encore distinguer la clinique de l'organisation d'une « *intervention psychologique dans les organisations* » (Castro, 2004). Ainsi, nous proposons un changement d'objet épistémique : le passage de l'objet-organisation au sujet-organisation.

2.3 L'organisation : vers un statut majeur ?

Un objet autre serait donc à saisir : le discours **de** l'organisation médiatisé par le discours des acteurs. Ce discours émergent, obtenu par étayage, serait distinct des autres discours cités plus haut.

Résident dans ce discours, en effet, des indices comme « *mode de production des signes* » (Eco, 2001, p.55) sur les enjeux et logiques de l'organisation, que nous traitons alors comme autant de révélations sur soi **de** l'organisation.

Nous conservons la relation triadique (Hasu et Engeström, 1999) mais en redirigeons la focale, cette fois vers la base du triangle, l'organisation. Nous n'interrogeons donc plus cette base de manière statique : qu'est-ce qui **est** organisation ? Au contraire, de manière dynamique : qu'est-ce qui **fait** organisation ?

Nous retrouvons implicitement le concept d'« *intersubjectivité* », dirigé de manière différente des sens de Clot et Lullier (2006) dans la mesure où ce qui nous intéresse est la recherche des valeurs **de** l'organisation, à travers le discours des sujets.

Dans une métaphore plus parlante, nous proposons le renversement des paroles de Crozier : « *l'entreprise à l'écoute* » (Crozier, 1994) – de ses collaborateurs et de ses clients -, nous lui substituons la formule « *à l'écoute de l'organisation* ».

Ce renversement est engageant : il modifie l'objet épistémique. En effet, celui-ci n'est plus, ni le travail ni l'activité, ni encore les sujets des organisations mais bien l'organisation elle-même, traitée alors en sujet. L'objet nouveau deviendrait le « sujet-organisation ». Ainsi, l'organisation préalable comme objet se mue en une organisation-sujet « potentielle et a posteriori ». Ainsi, nous arguons que cette mutation ne serait pas automatique et que des conditions seraient à rassembler pour l'atteindre.

2.4 Conditions pour faire émerger le sujet organisation

Pour bien comprendre la mutation proposée, l'étymologie va encore nous servir.

« Sujet », littéralement « *sous le jet* » (Rey, 2000, p. 3687) nous renvoie à trois conséquences : le sujet n'est pas directement accessible et est dissimulé (c'est le « *sous* »), le sujet est en bribes, épars, confus et à rassembler (c'est la conséquence du « *jet* »), le sujet est dynamique (c'est le mouvement imprimé par le « *jet* »).

Nous arguons donc que le sujet-organisation ne peut qu'advenir. Littéralement, la particule « *ad* » nous rappelle qu'il y a double mouvement, de séparation et d'addition. Tout d'abord, séparation des discours à réaliser : entre les discours du sujet sur lui, du sujet sur les autres et sur l'organisation, vers le discours **de** l'organisation par les sujets. Mais il y aurait aussi addition du discours à créer, notamment par l'identification des « *conflits invisibles* » (Clot, 2004, p.119). Le discours potentiel **de** l'organisation ne peut pas en faire l'épargne. En effet, cette confrontation des logiques se déroule entre les sujets, entre le sujet et lui-même, avec le psychologue du travail, entre ce dernier et lui-même. En ce sens, une clinique de l'organisation serait aussi clinique parce que « *réflexive* » (Fauquet, 2006, p.5). « *Ce retour sur l'histoire de l'incident contribue à engager les personnes à développer un savoir-faire encore peu développé dans les analyses événementielles telles que pratiquées aujourd'hui dans l'entreprise : l'analyse réflexive de son activité professionnelle* ».

En conséquence, le discours **de** l'organisation est toujours une co-production, avec les autres sujets et avec le psychologue. C'est par là que nous pratiquons une clinique orientée vers l'organisation.

Ce recueil du discours potentiel de l'organisation est distinct toutefois - non pas tant par les méthodes que par l'objet épistémique- d'une auto-confrontation croisée (Clot, 2004), forme de co-discours orientée vers l'activité. Il est distinct encore d'une activité de co-élaboration verbale centrée sur l'apprentissage sur soi et donc sur le sujet (Lemoine, 1996) et autrement orientée encore des co-constructions de la référence (Blanchet, Ghiglione, Massonnat, Trognon, 2000) ou du contrat de communication (Bromberg et Trognon, 2004).

En résumé, le discours **de** l'organisation serait un discours inattendu et tiers. L'organisation ne s'y révélerait donc qu'à posteriori et potentiellement. En conséquence, l'activité comme « *entre-deux* » agirait donc comme objet médian mais aussi médiateur du sujet et de l'organisation.

2.5 Vers ce tiers inattendu : l'organisation comme « *potentiel posteriori* »

Nous prenons conscience de la transformation du statut de l'acteur vers celui de sujet : depuis l'acteur-source de discours vers un acteur-cible d'observation puis d'interprétation pour devenir ensuite un sujet-relais du discours **de** l'organisation.

Ce sujet-relais nous conduit donc par lui, avec lui, malgré lui vers le sujet-organisation. Une clinique de l'organisation, et comme toute

intervention, ramènerait du **tiers** (Petit et Dubois, 1998). Or, cette posture de tiers est doublement potentielle. D'une part, elle est le résultat d'une émergence du discours où elle dispose d'un potentiel dont la performance serait évaluable non à priori mais à posteriori.

D'autre part, cette posture de tiers est potentielle encore, parce qu'elle est le fruit d'une négociation souvent tacite, nous pensons au « *discursives implicites* » (Bromberg et Trognon, 2004, p.174). Cette négociation peut dès lors partiellement réussir ou échouer. La posture tierce dont nous parlons correspond à des formes d'élargissement et d'approfondissement du contrat initial vers des discours nouveaux : discours nouveaux entre sujets, discours nouveaux du sujet avec lui-même, et ce qui nous intéresse ici, discours nouveaux **de** l'organisation. En ce sens, l'organisation est bien abordée comme un construit et comme un potentiel posteriori.

Ainsi, la clinique de l'organisation est aussi une clinique parce qu'elle recherche le changement. Nous n'abordons le changement non pas tant en termes de mieux-être recherché face à un « *besoin d'aide psychologique* » (Castro, 2004, p.156) ou face à des « *blessures psychiques* » (Castro, 2004, p. 182) qu'en termes d'atteinte de couches nouvelles de signification à savoir ici, de signification organisationnelle.

Nous nous rapprochons dès lors de la seconde acception du terme « clinique », la « *couche* », au-delà de l'acception plus largement usitée, le « *lit* » (Brassac, 2003).

3. Perspectives pour une clinique de l'organisation.

Dans cette partie, nous désirons résumer notre pensée et retracer les étapes de celle-ci.

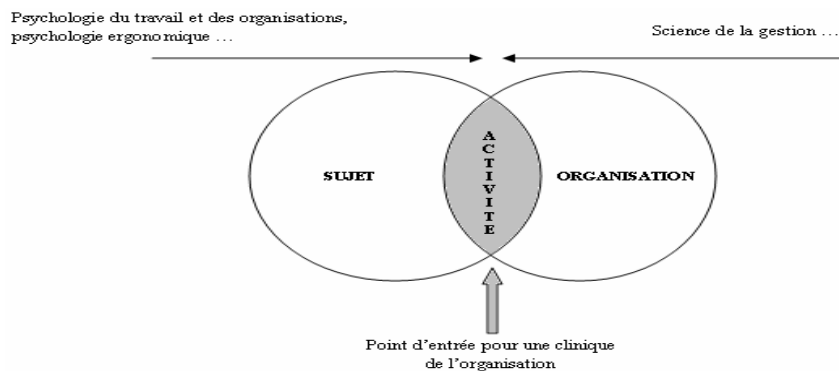


Figure 2 : L'activité, un entre deux comme point d'entrée pour une clinique de l'organisation

Nous avons vu que l'activité, en tant qu'entre-deux entre le sujet et l'organisation se révèle être un espace historico-socio-culturel construit où la place du discours de l'organisation pouvait émerger (cf. figure 2).

Notre cheminement épistémologique nous a permis de montrer que l'organisation peut être saisie en psychologie du travail autrement et autre part que ce que la littérature illustre classiquement à savoir : par l'individu, par l'activité ou par le groupe restreint.

En regard des travaux de sociologie clinique (Enriquez, 1992), deux différences notoires nous en séparent : nous pratiquons une psychologie et nous ne travaillons pas la dimension de l'inconscient. Ainsi, la clinique de l'organisation, telle que nous l'envisageons, est bien avant tout une psychologie du travail, distante d'une clinique des individus et distante d'assise « *psychanalytique* » (Arnaud, 2004). Elle est aussi une clinique sociale dans la mesure où elle pose la question fondamentale du lien social, en passant par l'interrogation parfois conflictuelle sur les différentes logiques et significations qui font lien dans l'organisation.

Par notre retour étymologique et historique du langage, notre clinique est aussi une clinique du sens des mots et dans ce cas, une clinique **du** social.

Dans notre développement, les éléments suivants ont participé à l'élaboration provisoire et partielle de la clinique de l'organisation. La singularité de la situation et du contexte, la saisie d'un discours situé, la confrontation des logiques et des enjeux, la co-élaboration, la complexité, l'émergence et la démarche pragmatique sont des références classiques en psychologie du travail et en psycho-ergonomie. Nous y ajoutons la posture engagée du psychologue du travail et des sujets pour en faire une clinique : réflexivité, auto-apprentissage, auto-observation, co-étayage du sens et signification a posteriori extraits lors de la relation dialogique.

L'originalité de notre contribution réside à ce stade, dans la logique socio-constructiviste adoptée où sujets et objets d'étude s'interpénètrent. Si nous pivotons notre prisme, depuis le sujet vers l'activité intermédiaire puis vers l'organisation finalement, nous ne pouvons conserver intacts les objets qui s'y réfèrent sous peine de conflit dans les modes de pensée (Lewin, 1959). Les conséquences seraient donc doubles : transformer la définition initiale de l'organisation en fonction du nouveau prisme adopté, épouser ensuite une posture permettant de saisir l'objet déplacé, émergent et souvent dissimulé. Ce serait pour nous tout le sens d'une clinique des organisations.

Bibliographie

Amado, G., Lhuillier, D. (2005.). Subjectivité et travail. Revue internationale de psychosociologie. XI, (24). Paris : Eska.

- Arnaud, G. (2004). *Psychanalyse et organisations*. Paris : A. Colin.
- Blanchet, A., Ghiglione, R., Massonnat, J., Trognon, A. (2000). *Les techniques d'enquête en sciences sociale*. Paris : Dunod.
- Boutinet, J.-P., 1990. Anthropologie du projet. Paris : PUF.
- Brangier, E., Louche, C., Lancry, A., (2004). *Les dimensions humaines du travail : théories et pratiques de la psychologie du travail et des organisations*. Presses universitaires de Nancy.
- Bromberg, M., Trognon, A. (2004). *Psychologie sociale et communication*. Paris : Dunod.
- Brassac, C., 2003. Eléments pour une psychologie clinique de l'activité cognitive. In Mietkiewicz & S. Bouyer, (Eds.). *Où en est la psychologie clinique ?* Paris : L'Harmattan. pp.111-118.
- Caron, J. (2001). *Précis de psycholinguistique*. Paris : PUF.
- Castro, D. (2004). *Les interventions psychologiques dans les organisations*. Paris : Dunod.
- Clément, G., 2005. Le changement source de négociation et de contrat collectif. In J.C, Crescenzo de (Eds). *Changement dans les organisations. Communication, négociation et interventions*. Tome 2. L'harmattan, Paris.
- Clot, Y. (1995). *Le travail sans l'homme ? Pour une psychologie des milieux de vie*. Paris : La découverte, 2^e éd. 1998.
- Clot, Y. (1997). Avant – Propos in L. Vygotski. *Pensée et langage. Avec Vygostki*. Paris : La dispute
- Clot, Y (2001). Psychopathologie du travail et clinique de l'activité. *Education permanente*, 146, 35-51.
- Clot, Y. (2002). Cliniques du travail et psychopathologie du travail. *Cliniques méditerranéennes*, 66, 6p.
- Clot, Y. (2004). *La fonction psychologique du travail*. Paris : PUF.
- Clot, Y (2003). L'individu dans le collectif. *Actes du XXXVIII colloque de la SELF*, 33-43, Paris.
- Clot, Y. (2005). Pourquoi et comment s'occuper du développement en clinique de l'activité ? Symposium ARTCO, 4-6 Juillet 2005, Lyon , 13p.
- Clot, Y., Lhuillier, D. (2006) (Eds). *Perspectives en clinique du travail*. Nouvelle revue de psychosociologie. 1. Erès, Ramonville Saint-Agne.
- Coster De, M. (1978). *L'analogie en sciences humaines*. Paris : PUF.
- Crozier, M. (1994). *L'entreprise à l'écoute. Apprendre le management post-industriel*. Paris : Seuil.
- Crozier, M., Freidberg, E. (1977). *L'acteur et le système*. Paris : Seuil.
- Crescenzo de, J.-C. (2005). (Eds).. *Changement dans les organisations. Stratégies, processus et performances*. Tome 1. Paris : L'harmattan.
- Dejours, C. (1998). *Souffrance en France*. Paris : Seuil.
- Delamotte-Legrand, R. (2004) (Ed.). *Les médiations langagières. Des discours aux acteurs sociaux. Actes du colloque international. La médiation : marquages en langue et en discours*. Volume II, Dyalang, CNRS, Rouen.
- Demarey, C. (2002). *Proposition d'une structure conceptuelle pour la conception de métaphores sonores basée sur une sémantique pragmatique de l'usage des sons*. Thèse de Doctorat, Lille3.
- Demazière, D., Dubar, C. (2004). *Analyser les entretiens biographiques. L'exemple de récits d'insertion*. Pul, Laval, Québec.
- Desonnay, D., Masclet, G. (soumis). *Quelles demandes traiter ? Contributions méthodologiques pour l'étude des organisations : vers un processus graduel*

- et continu d'analyse de la demande d'intervention et de conseil. Etude de cas : la Police Locale de Liège. *Pratiques psychologiques*.
- Eco, U. (2001). *Sémiotique et philosophie du langage*. Paris : PUF.
- Enriquez, E. (1992). *L'organisation en analyse*. Paris : PUF.
- Engeström, Y.; Miettinen, R. ;Punamäki, R-L (1999a). *Perspectives on activity theory*.Cambridge University Press.
- Engeström, Y. (2005). Development, movement and agency: breaking away into mycorrhizae activities. *International symposium "artefacts and collectives: situated action an activity theory"*, ARTCO, Lyon, July 4-6, 2005.
- Fauquet, P., 2006. Confrontation croisée ou analyse collective sur base de restitution d'entretiens individuels: deux approches pour l'analyse événementielle. *Activités* 3 (2).
- Flores, J.-L., 2005. Le travail facteur de performance. In JC Crescenzo (Eds). *Changement dans les organisations. Stratégies, processus et performances*. Tome 1, 103-116. Paris : L'harmattan.
- Folcher, V., Rabardel, P. (2004). Hommes, artefacts ; activité: perspectives pour l'ergonomie. In P. Falzon (Éd.). *Traité d'ergonomie*. Paris: PUF
- James, W. (1907). *Le Pragmatisme*. Paris : Flammarion, 1968.
- Hasu, M., Engeström, Y. (1999b). Measurement in action: An activity-theoretical perspective on producer-user interaction, available at <http://www.edu.helsinki.fi/activity/people/YRPO.htm>.
- Herbement D', O., César, B. (2004). La stratégie du projet latéral. Paris: Dunod.
- Kaptelinin, V. (1996). Activity theory: Implications for human-computer interaction, In B. Nardi, Context and consciousness: activity theory and human-computer interaction, Eds., Cambridge, Ma: MIT Press, 103-116.
- Kuutti, K. (1996). Activity theory as a potential framework for human-computer interaction research, In B. Nardi, Context and consciousness: activity theory and human-computer interaction, Eds., Cambridge, Ma: MIT Press, 17-44.
- Lemoine, C. (1996). *Objet ou analyste de son bilan*. Carrièreologie, 6, 2, 13-24.
- Levy, A. (1997). *Sciences cliniques et organisations sociales*. Paris : PUF.
- Lhuillier, D. (2006). *Clinique du travail*. Erès (Ed.)
- Liddel Hart, B.H. (2007). *Stratégie*. Paris : Perrin.
- Masclet, G. (2000). *La dimension psychologique du management. Méthodologies pour l'étude des organisations*. Lille : Presses universitaires du Septentrion.
- Morgan, G. (1999). *Images de l'organisation*. De Boeck, Paris, Bruxelles.
- Mucchielli, A., (2007), L'interaction et les processus de l'émergence. *Revue internationale de psychosociologie*. XIII (29). Eska, Paris
- Nizet, J., Pichault, F. (2001). *Introduction à la théorie des configurations. Du « one best way » à la diversité organisationnelle*. Bruxelles : De Boeck.
- Petit, F., Dubois, M. (1998). *Introduction à la psychosociologie des organisations*. Paris : Dunod.
- Pichault, F. (1993). *Ressources humaines et changement stratégique. Vers un management politique*, 115. Bruxelles : De Boeck.
- Pouget, M. (1998). *Taylor et le taylorisme*. Paris : PUF.
- Rabardel, P. (1995). *Les hommes et les technologies une approche cognitive des instruments contemporains*. Paris : Armand Colin.
- Rabardel,P (2005a).Instrument subjectif et développement du pouvoir d'agir. In P. Rabardel & P. Pastré (Eds.). *Modèles du sujet pour la conception : Dialectique, activités, développement*. Toulouse : Octarés.
- Rabardel,P (2005b). Instrument, activité et developpement du pouvoir d'agir. .in R. Teulier ;P. Lorino (Eds). (2005). *Entre connaissance et organisation : l'activité collective*. La découverte (Eds). 251-265

- Rabardel, P., Bourmaud, G., (2003) - From computer to instrument system: a developmental perspective. *Interacting with Computers: the interdisciplinary journal of Human-Computer Interaction*, Elsevier Science.
- Rabardel, P., Pastré, P. (2005b). *Modèles du sujet pour la conception : Dialectique, activités, développement*. Toulouse : Octarés.
- Rey, A., (2000) (Eds). *Le Robert. Dictionnaire historique de la langue française*. Le Robert, Paris.
- Rojot, J. (2005). *Théorie des organisations*. Paris : Eska.
- Taché, A. (2005). *Principes d'une sociologie d'intervention complexe : la médiation*. L'Harmattan (Eds).
- Teulier, R. ; Lorino, P. (2005). *Entre connaissance et organisation : l'activité collective*. La découverte (Eds).
- Touzard, H. (1987). La rigidité flexible, un exemple de processus intégratif. *Connexions 50*, 29-42. Paris : Mesnil.
- Vygotski, (1997). *Pensée et langage. Avec Vygotski*. Paris : La dispute