

# Le collectif, entre problème et ressource?

Autor(en): **Kloetzler, Laure**

Objektyp: **Article**

Zeitschrift: **Revue économique et sociale : bulletin de la Société d'Etudes Economiques et Sociales**

Band (Jahr): **71 (2013)**

Heft 2

PDF erstellt am: **26.04.2024**

Persistenter Link: <https://doi.org/10.5169/seals-390944>

## **Nutzungsbedingungen**

Die ETH-Bibliothek ist Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Inhalten der Zeitschriften. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern.

Die auf der Plattform e-periodica veröffentlichten Dokumente stehen für nicht-kommerzielle Zwecke in Lehre und Forschung sowie für die private Nutzung frei zur Verfügung. Einzelne Dateien oder Ausdrucke aus diesem Angebot können zusammen mit diesen Nutzungsbedingungen und den korrekten Herkunftsbezeichnungen weitergegeben werden.

Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. Die systematische Speicherung von Teilen des elektronischen Angebots auf anderen Servern bedarf ebenfalls des schriftlichen Einverständnisses der Rechteinhaber.

## **Haftungsausschluss**

Alle Angaben erfolgen ohne Gewähr für Vollständigkeit oder Richtigkeit. Es wird keine Haftung übernommen für Schäden durch die Verwendung von Informationen aus diesem Online-Angebot oder durch das Fehlen von Informationen. Dies gilt auch für Inhalte Dritter, die über dieses Angebot zugänglich sind.

# LE COLLECTIF, ENTRE PROBLÈME ET RESSOURCE?

LAURE KLOETZER

CRTD, CNAM & TECFA, Université de Genève

*laurekloetzer@gmail.com*

> Cet article porte sur une notion centrale en psychologie du travail, qui sera ici travaillée à partir de la perspective spécifique de la clinique de l'activité (Clot, 2001, 2008): la notion de collectif. Nous avancerons trois éléments: premièrement, dans les milieux de travail aujourd'hui, le collectif apparaît surtout comme un problème, sur le mode de l'absence ou de la disparition; deuxièmement, cette disparition est préoccupante, dans la mesure où le collectif est une médiation essentielle dans les rapports de l'individu à la santé et à l'efficacité au travail; troisièmement, dans la perspective développementale qui est la nôtre en clinique de l'activité, le collectif apparaît comme un relais primordial de l'action, et du coup comme l'objet de tous les soins du chercheur dans son intervention, l'activité du chercheur consistant en réalité à développer l'activité du collectif. Exposer ces points nous obligera à passer par une explicitation au plan théorique de cette notion de collectif, ainsi que par une description au plan méthodologique des différentes formes qu'il prend dans l'intervention. Au final, cet article esquisse une réflexion sur l'articulation des dimensions individuelles et collectives dans la transformation d'une situation de travail.

**Mots clefs:** collectif, auto-confrontation croisée, santé au travail, sécurité, plongée technique.

## LE COLLECTIF, RESSOURCE OU PROBLÈME POUR L'ORGANISATION?

Penser l'activité de travail aujourd'hui suppose de penser sa dimension collective. Un individu peut appartenir à un service, une équipe de travail, une équipe projet... Il collabore avec les membres de son équipe bien sûr, mais plus fréquemment encore avec des collègues d'autres métiers sur un objet d'activité commun. Même apparemment isolé dans sa situation de travail, comme le mécanicien dans son train ou l'enseignant dans sa classe, le professionnel est en interaction avec de multiples acteurs qui influencent, par leur propre activité, le cours de son action: ainsi le mécanicien dans son train adapte sa conduite aux signaux sur la voie, qui résultent de l'activité des aiguilleurs, qui s'adapte elle-même aux grilles horaires définies par d'autres acteurs de l'organisation, et en temps réel à l'activité des autres conducteurs sur le réseau; mais il l'adapte aussi à l'activité des voyageurs sur le quai et dans le train, aux «perturbations» qu'ils peuvent créer pour la circulation, ainsi qu'aux instructions éventuelles des techniciens chargés de l'entretien de sa machine... Pour effectuer son activité, ce professionnel isolé est donc en interaction, directe ou indirecte, avec au moins quatre types d'acteurs différents. Par ailleurs, comme l'ont démontré Faïta et al., même isolé en cabine, il n'est pas seul, tant son activité est nourrie de dialogues avec des tiers absents, collègues, formateurs, anciens, apprentis... (Faïta et al., 1996; Fernandez, 2004). De même, l'enseignant,

qui oeuvre porte close dans le secret de sa classe, est en dialogue permanent dans la réalisation de son activité avec les autres intervenants qui l'influencent: élèves et autres professeurs, bien sûr, mais aussi parents, proviseur, inspecteurs, stagiaires... (Roger, 2007). Une fois de plus, la réalisation prétendument solitaire de son activité suppose des interactions avec au moins quatre corps de métier rattachés à l'éducation, et deux corps sociaux.

Le collectif prend d'autres dimensions encore quand le professionnel travaille en collaboration. Cette collaboration elle-même prend des formes variées. Un exemple paradigmatique d'une collaboration étroite se retrouve dans les activités médicales hospitalières: le travail en salle d'accouchement suppose la collaboration étroite de huit métiers différents appartenant à trois disciplines et services distincts (obstétrique, pédiatrie néo-natologique, anesthésie) et de différents niveaux hiérarchiques: aides-soignantes, sages-femmes, brancardiers, infirmiers et infirmières pédiatriques, infirmiers et infirmières anesthésistes, médecins obstétriciens, pédiatres et médecins anesthésistes (Kloetzer et al., 2005). Les dépendances hiérarchiques et fonctionnelles qui traversent l'activité de travail ordinaire et garantissent son efficacité sont ainsi complexes. L'objet de l'activité partagée des professionnels, le patient, traverse les divisions organisationnelles au sein de l'hôpital et les logiques de métier. Sa parfaite réalisation suppose des échanges d'information, une coordination étroite des gestes et décisions professionnels, et même un type de «cognition distribuée» qui a pu amener certains auteurs, comme E. Hutchins (1995), à considérer l'entité opérative elle-même comme un acteur unique: ainsi, le «cockpit» devient pour ce chercheur métaphoriquement mais aussi conceptuellement et méthodologiquement l'entité intelligente à analyser pour comprendre le pilotage.

Enfin, de nombreuses activités de travail évoluent vers des formes hybrides encore plus complexes, où l'objet de l'activité (le patient ou le client par exemple) déborde l'entité institutionnelle et suppose une collaboration entre institutions. Ces formes d'activité en réseau font l'objet de l'attention des chercheurs avec les concepts par exemple de «knotworking» (Engeström, 2008) ou de médiations institutionnelles (Seppänen, 2012). Une recherche récente (KOHAUS, 2011-2013) porte ainsi spécifiquement sur ces formes d'activité en réseau qui suppose le travail coordonné et cohérent de professionnels de plusieurs institutions pour être conduites à bien: ainsi, au sein du travail social par exemple, le suivi des familles divorcées suppose la collaboration d'acteurs issus du domaine juridique et judiciaire, d'assistantes sociales et de professionnels de la protection de l'enfance, dont les logiques de métier s'accordent avec plus ou moins de bonheur.

Nous aimerions donner un dernier indice de l'omniprésence du collectif dans le travail aujourd'hui: dans une étude menée en 2009 dans une grande entreprise de télécommunications, et portant sur une analyse du travail et des communications de 100 professionnels couvrant les métiers clefs de l'organisation, les chercheurs ont relevé que l'essentiel du travail s'inscrivait dans la communication, et non l'inverse: les communications (téléphoniques, électroniques, face-à-face) sont des moyens de réaliser une activité qui prend sa source de plus en plus fréquemment non dans un cahier des charges officiel mais dans la demande d'un autre professionnel, adressée par courrier électronique, téléphone, en réunion ou dans un échange informel en face-à-face.

Le projet de décrire la multiplicité des formes de l'agir collectif dans les organisations contemporaines est en soi un projet scientifique fascinant, mais qui excède de loin le péri-

mètre de cet article. Qu'il nous suffise pour le moment de souligner la prépondérance de la dimension collective dans le travail aujourd'hui, notamment pour garantir l'efficacité ordinaire; ainsi que la mutation de ses formes pour faire face aux évolutions de ses objets, qui est très souvent en avance sur les fonctionnements institutionnels.

Le fonctionnement au quotidien dans une telle complexité suppose une intégration par tout un chacun de fonctionnements collectifs efficaces. Observons le travail en salle d'opération: le ballet des professionnels nous impressionne par sa précision, tous savent exactement ce qu'ils ont à faire mais suivent également avec attention l'activité des autres professionnels à l'oeuvre et s'y adaptent en temps réel (ce qui suppose de leur part également une certaine connaissance de ce que devrait être à différents moments et dans différentes situations l'activité de leurs collègues, ainsi que des interdépendances et attentes des uns et des autres). Il nous impressionne aussi par son interchangeabilité: un professionnel peut remplacer avec souplesse son collègue du même métier appelé ailleurs en urgence. Cette fluidité suppose des compétences qui ne sont pas l'apanage d'un individu seul mais d'un collectif de métier: au sein de cet hôpital, de cette unité, il y a des façons de faire communes, des façons de prendre les choses et les gens, de négocier avec les autres métiers, de négocier avec les patients, de prendre en charge telle ou telle phase de l'opération. Ces façons de faire communes ont été établies par expérience, elles sont le produit de l'histoire d'un ou de plusieurs métiers et d'un milieu professionnel. Elles forment ce que nous appelons en clinique de l'activité le genre professionnel (Clot, 2001, 2008), c'est-à-dire un stock de ressources partagées à disposition de tous les professionnels de ce milieu, qui leur permet de bénéficier dans leur action de l'expérience accumulée et leur évite ainsi «d'errer tout seul devant l'étendue des bêtises possibles». Ce genre professionnel est une ressource précieuse, qui permet à chacun de bien faire dans les situations répétitives du métier, mais aussi de faire face aux imprévus de l'activité. C'est donc une ressource collective pour agir, pour innover, pour apprendre, pour évaluer et généraliser les apprentissages individuels. Comme le souligne Clot, c'est un bien commun dont chaque professionnel est responsable, et qu'il contribue par son activité à renouveler et à transmettre.

Pourtant, ce qui frappe l'observateur actuel des organisations, c'est combien la dimension collective, et tout particulièrement le genre professionnel, sont aujourd'hui malmenés dans l'institution. Une autre dimension frappante de la modernité dans l'organisation semble en effet être sa volonté permanente de restructuration. Toujours dans notre recherche de 2009 dans une grande entreprise de télécommunications, une enquête par questionnaire a fait apparaître que 80% des professionnels répondants avaient expérimenté dans l'année précédente un changement substantiel de leur activité professionnelle: changement d'objet, de chef ou de rattachement institutionnel. Ce changement officiel s'accompagnait dans la majorité des cas d'une stabilité générale dans leur responsabilités et dans leur activité concrète. On assiste ainsi à une dissociation, entre les restructurations permanentes voulues par les échellons supérieurs de l'institution qui désorganisent les contenants de l'agir collectif, et la continuité de l'action des professionnels, qui évolue marginalement. Dans cette logique de restructuration institutionnelle, les équipes constituées, ainsi que parfois l'expérience même des professionnels, apparaissent souvent comme des obstacles au changement. Dans une communication privée, un consultant extérieur chargé de la stratégie d'évolution des points de vente dans cette grande entreprise de télécommunications nous confiait ainsi qu'il préfé-

rait «remplacer l'ensemble des équipes de vente» plutôt que de former les anciens vendeurs à la nouvelle organisation. L'expérience des vendeurs, très compétents et appréciés de la clientèle, le genre professionnel institué, tissé de service à la clientèle, apparaissent ici comme des obstacles dans la nouvelle logique de vente promue par l'organisation. De même, nous avons rencontré des chefs d'équipe qui supprimaient toutes les réunions d'équipe, espaces de formation et d'échanges, au profit de l'individualisation des relations entre les employés et leurs chefs: la coordination bilatérale chef-employé, finalisée à chaque fois sur un projet, prenait au nom de l'efficacité du travail le pas sur les réflexions de fond que l'équipe aurait souhaité mener sur ses priorités, son positionnement et son apport dans l'organisation. Ces logiques institutionnelles (de déqualification de l'expérience et d'isolement des employés) ont été abondamment décrites chez un autre opérateur, France Telecom.

#### LE COLLECTIF DE MÉTIER, OBJET DE L'ATTENTION DES PROFESSIONNELS?

L'institution n'est souvent pas seule responsable de l'affaiblissement du genre professionnel. Les professionnels eux-mêmes en sont partiellement responsables, quand ils abandonnent le travail de réflexion sur leur métier qui leur permet de le faire évoluer. Toutefois, nos observations sur le terrain soulignent que les professionnels se mobilisent parfois pour faire vivre le collectif malgré les empêchements vécus dans l'organisation. Nous en prenons ici pour exemple la mobilisation remarquable, toujours dans cette même entreprise de télécommunications, des techniciens de maintenance pour faire vivre le collectif malgré leur isolement professionnel.

Les techniciens de maintenance que nous avons observés travaillent en urgence, directement chez les clients, en réponse à des dysfonctionnements signalés à un central téléphonique. Ils travaillent seuls, et bénéficient d'un statut spécial qui leur permet de commencer et terminer leur journée de travail depuis leur domicile, sans passer par «le bureau» s'ils n'ont pas de matériel à y récupérer. En théorie, chacun est généraliste, il intervient de façon polyvalente sur tout type de réparation, mais dans les faits, la complexité des systèmes induit une spécialisation informelle des techniciens. Au sein du collectif de métier, les compétences particulières des uns et des autres sont connues, et deux ou maximum trois techniciens sont experts d'une même question. Au point qu'un spécialiste évitera de prendre ses vacances en même temps que son collègue compétent sur les mêmes sujets. Bien que chacun se déplace seul sur ses interventions, selon les priorités établis par le service de «dispatch» qui gère les demandes des clients, les techniciens font vivre au quotidien la dimension collective de leur métier. Voici comment. Il est très courant, et bien accueilli par le groupe, qu'un technicien appelle un de ses collègues plus expert de ce type de problématique s'il rencontre une difficulté particulière. De même, les techniciens avec qui nous avons mené des entretiens nous ont dit être toujours disponibles pour les collègues: «je réponds à mon téléphone portable 24h/24, même en vacances, même sur les pistes de ski, je sais que si un collègue appelle c'est qu'il est dans la merde, je vais faire ce que je peux pour lui donner un coup de main». Ses appels téléphoniques sont l'occasion d'échanger des conseils, des nouvelles, mais aussi la description de cas rares et intéressants. Le collectif vit également à travers les échanges quotidiens que veillent à entretenir ses membres. Les techniciens de maintenance passent beaucoup de temps sur les routes, dans leur voiture qui est en quelque sorte leur «bureau personnel», et ils profitent de ces trajets pour appeler leurs collègues et prendre de leurs

nouvelles. A l'heure du déjeuner, ils vérifient aussi les lieux d'intervention de leurs collègues et s'arrangent, quand les trajets sont compatibles, pour se retrouver physiquement, quitte à faire pour cela un détour de 10 ou 20 km. Ces moments de repas pris en commun sont non seulement des occasions conviviales mais également des moments de travail importants, où les professionnels se racontent leurs clients, leurs interventions récentes, les problèmes rencontrés et les solutions qu'ils ont trouvées. Ces moments d'échange sur le contenu du travail sont une réponse que ce collectif de métier a trouvé pour faire face aux évolutions très rapides des technologies sur lesquels ils travaillent, qui nécessitent une formation permanente. Cette mise à jour technique est ici en partie mutualisée, les bénéfices d'une enquête et d'un apprentissage individuels étant redistribués à l'ensemble de l'équipe. Ce maintien actif d'un genre professionnel vivant passe par l'intégration des nouveaux dans ce genre d'interactions particulier qui fait la part belle aux échanges sur le métier. Voici une anecdote tirée de l'une de nos observations: alors qu'un technicien expérimenté repasse au bureau dans la journée, pour récupérer un patch fabriqué pour lui par les ingénieurs au laboratoire, il croise dans les couloirs un jeune collègue, entré dans l'équipe depuis moins de deux ans. Il lui adresse un bonjour énergique, suivi de la phrase: «Tu viens prendre un café?». Le ton de cette demande en fait moins une question qu'un ordre. Le jeune optempère, et les deux collègues se retrouvent, en compagnie du chercheur, avec un café sur la terrasse ensoleillée de leur QG. Le jeune commence alors à vouloir parler de son dernier week end de ski, pour engager la conversation. L'ancien recentre brutalement l'échange sur la question du travail: «alors tu es où en ce moment?» S'ensuit une discussion de 20mn, où le jeune décrira un problème technique et sa résolution, aiguillonné par l'intérêt et les questions de son collègue plus expérimenté. En revenant sur cet événement avec le chercheur, ce dernier nous confirmera que ses collègues agissent tous comme lui, veillent à prendre le temps de boire un café quand ils croisent un collègue, afin de «parler travail», car c'est ainsi qu'ils se tiennent au courant de ce qui se passe dans leur métier. Il ajoute: «les collègues, ce sont des amis, c'est un peu la famille. S'ils me demandent quelque chose, je suis là». Et de raconter une anecdote: un jour qu'il devait faire une intervention dans une maison isolée en montagne, il s'était fait une entorse et ne pouvait pas conduire. Un autre de ses collègues, qui était en vacances, s'est proposé pour y aller. Mais il n'était pas spécialiste de l'installation. Finalement, ils y sont allés tous les deux: le collègue en vacances pour conduire, lui pour réparer. L'équipe éclatée de ces techniciens de maintenance, a priori isolés dans leur véhicule et pendant leurs interventions, entretient ainsi avec force la dimension collective de leur métier, dimension qui s'exprime dans une convivialité tournée vers les échanges professionnels, un travail en réseau en fonction des spécialités de chacun, une disponibilité affichée pour venir en aide aux collègues, un encouragement à partager ses questions et ses connaissances et à demander conseil. Bien évidemment, cette même équipe subit sans enthousiasme les réunions mensuelles programmées par sa hiérarchie pour «coordonner» le travail, dans la mesure où ces réunions leur paraissent artificielles et comme des pertes de temps: on ne parle pas vraiment métier, et quand exceptionnellement on en parle, c'est dans un cadre (avec les chefs) où ils n'ont pas confiance pour évoquer leurs difficultés. Là où l'organisation formelle postule que les techniciens travaillent de façon individuelle et strictement polyvalente, avec un niveau de compétences uniforme, l'organisation informelle mise en place par les techniciens (certes, dans les interstices de l'organisation formelle) reconstitue un gradient variable de compé-

tence, une gestion distribuée des connaissances, des mécanismes collectifs de mise à niveau technique pour faire face aux évolutions de l'activité (en particulier, aux changements technologiques). Il s'agit d'une entreprise active, et invisible pour l'organisation formelle, des techniciens de maintenance en faveur de la vitalité de leur métier. Ceux-ci s'organisent pour se voir et parler métier, afin de mieux connaître leurs clients et de développer leur expertise. L'importance du collectif est ainsi fortement établie (et transmise aux jeunes) dans le genre professionnel de cette activité, pour cette équipe.

Reste que l'organisation formelle a un rôle essentiel à jouer sur la vitalité du collectif. Nous voudrions le rappeler ici, en renvoyant par exemple aux travaux essentiels de S. Caroly sur cette question. Elle démontre l'influence du genre professionnel sur la santé des guichetiers dans des bureaux postaux, dans des organisations du travail contrastées qui lui font une part variable (Caroly, 2002).

#### LE COLLECTIF, RELAIS DE L'ACTION POUR LE CHERCHEUR ET OBJET DE SON ACTIVITÉ DANS L'INTERVENTION

Nous voudrions en venir maintenant aux conséquences de cette primauté du collectif sur nos interventions en clinique de l'activité. Pour ce faire, nous allons détailler les niveaux auxquels le collectif apparaît dans une méthodologie particulière de clinique de l'activité, l'analyse en auto-confrontation croisée. Nous n'allons pas nous atteler ici à une présentation détaillée de la méthodologie d'auto-confrontation croisée, pour laquelle nous renvoyons à des articles antérieurs (Clot et al, 2001; Clot, 2005). Nous limitons notre analyse à une réflexion sur la place du collectif dans cette méthodologie.

L'auto-confrontation croisée est une méthodologie d'analyse du travail qui assume d'emblée une vision du collectif: le collectif, c'est d'abord celui qui nous adresse une demande, et celui qui s'engage pour conduire une analyse de son activité, avec le but de développer le pouvoir d'agir des professionnels dans l'organisation (Clot, 2001). L'auto-confrontation croisée s'organise en effet en trois étapes: sur demande d'une organisation, les chercheurs s'attaquent à une problématique socialement vive. Ils procèdent par une première prise de contact, des observations sur le terrain, la constitution de deux groupes de professionnels: un comité de pilotage, qui rassemble les commanditaires de la recherche (directeurs, managers, médecins du travail, suivant les cas); et un collectif de recherche associé, constitué de professionnels volontaires pour s'engager dans une analyse détaillée de leur activité. Ces deux groupes jouent un rôle essentiel dans l'intervention.

D'une part, le comité de pilotage est un destinataire essentiel des analyses. Par son positionnement hiérarchique, il est également en mesure de mettre en oeuvre des transformations de l'organisation du travail. C'est donc un relais important de notre action. Le faire fonctionner, c'est-à-dire provoquer et animer des réunions qui permettent de faire avancer la recherche, est un des objets de notre activité d'intervenants. Par ailleurs, un aspect important de notre travail avec le comité de pilotage est de créer les conditions d'un dialogue sur le métier, sur l'organisation du travail, sur les médiations collectives, sur la qualité du travail et les critères qui la définissent (Clot, 2008) qui est encore inhabituel dans les organisations. A travers le travail d'analyse réalisé par les volontaires sur le terrain, les professionnels du comité de pilotage font l'expérience que d'autres discussions sur le travail sont possibles. Ce point est abondamment illustré, par exemple, dans la thèse d'E. Quillerou-Grivot (2011),

qui souligne combien l'analyse du travail en auto-confrontation croisée réalisée par des opérateurs de montage automobile fait évoluer les représentations que les médecins du travail et les directions avaient de la nature du travail, de l'activité et de l'organisation des opérateurs, et de la santé au travail.

D'autre part, le collectif de recherche associé (Oddone, 1977/1981) est un groupe de professionnels directement impliqués dans l'analyse de leur activité. Il s'agit donc d'un groupe relativement homogène, constitué de professionnels du même métier, mais qui peuvent différer par leur expérience, leur histoire ou leurs motivations. Ce collectif de recherche identifie en son sein quelques professionnels qui sont mandatés par le groupe pour conduire des analyses approfondies des situations de référence retenues. Dans la mesure où ces professionnels sont mandatés par le groupe, le collectif de recherche est le premier destinataire de leur travail (qui s'adressera bien évidemment, au delà de lui, à l'ensemble des collègues du milieu professionnel, et parfois au delà). Le collectif ici est donc d'abord un petit groupe de pairs, de volontaires: le collectif associé à la recherche, qui mandate certains de ses membres pour un travail de co-analyse de l'activité au profit du groupe plus large.

La méthodologie d'auto-confrontation croisée prévoit une deuxième phase, où sont réalisés des entretiens en auto-confrontation simple et croisée sur la base des films d'activité réalisés. Si on s'intéresse maintenant au petit groupe de professionnels qui réalisent les entretiens, il est intéressant de noter que la dimension collective est d'emblée présente, dans la mesure où chacun sait qu'il est appelé à discuter par la suite de son activité avec un collègue qui sera filmé dans une séquence très comparable. Notons toutefois que la méthodologie, basée sur la dynamique collective, prévoit un détour par une confrontation simple du professionnel avec son activité de recherche, qu'il est appelé à commenter au profit du seul chercheur. Ce détour est essentiel pour développer en chacun un questionnement sur ses propres façons de faire qui est un pré-requis au développement d'une réflexion collective dans l'auto-confrontation croisée. En effet, dans l'auto-confrontation croisée, chaque professionnel a la possibilité d'engager la discussion avec un de ses collègues sur la base de l'activité de ce dernier. L'activité du chercheur dans ce cadre est orientée vers le développement de ce dialogue entre les professionnels. Par son propre questionnement, il stimule leurs échanges en soulignant les différences individuelles dans les façons de faire. Cette action repose sur une conceptualisation de l'activité de travail à quatre niveaux, comme simultanément personnelle, interpersonnelle, transpersonnelle et impersonnelle (Clot, 2008). La dimension transpersonnelle de l'activité renvoie à la mobilisation dans l'activité de chacun du genre professionnel à disposition de tous. Développer cette dimension collective - maintenant au sens de transpersonnelle - dans l'activité est un objectif central du chercheur: le petit collectif de deux qui se consacre à un moment donné à l'analyse des films d'activité est pour le chercheur le moyen de mettre en évidence cette dimension intrinsèquement collective, au sens de transpersonnelle, de l'activité. Le collectif est donc ici l'objet de tous ses soins: collectif comme interpersonnel, qui dans le dialogue développe une analyse; collectif au sens de transpersonnel, comme problématiques et ressources qui traversent l'activité de chacun; et même collectif au sens d'impersonnel, dans la mesure où l'organisation du travail peut être conçue comme le produit de l'activité d'autres acteurs de l'organisation.

Le collectif tient une place essentielle dans la troisième phase de la méthodologie, qui est un retour au collectif de recherche associé dans un premier temps, puis au comité de pilotage et

au milieu professionnel, sur la base d'extraits de films et d'entretiens montés. Les discussions qui ont lieu à ce moment là permettent de mettre en évidence des conflits de métier et les ressources que les professionnels ont trouvé pour y faire face, ainsi que des empêchements susceptibles de faire l'objet d'un développement de l'activité. Le produit de l'intervention est hybride. Au delà d'un cadre dialogique dont certains professionnels ont fait l'expérience, et de relations renouvelées sur cette base entre les acteurs, les chercheurs et les professionnels impliqués laissent dans l'organisation des artefacts: films montés et rapports de recherche co-écrits qui mettent en forme les discussions qui ont eu lieu au cours de l'intervention. Le rendu de l'intervention est lui-même dialogique, car il garde la voix de différents acteurs, de différents points de vue, des convergences et divergences signifiantes de l'activité. Dans la confrontation précise des activités individuelles émergent les dimensions collectives qui les traversent, et dont le rendu de l'intervention cherche à garder trace. La méthodologie d'auto-confrontation croisée, qui s'appuie sur des analyses individuelles ne se limite pas, dans sa portée, à une élaboration et à un développement individuels, mais s'appuie sur les spécificités de chacun pour engager une élaboration et un développement collectifs, aux différents niveaux exposés précédemment.

## CONCLUSION

Si le collectif apparaît dans l'organisation comme une réalité constitutive de toute activité de travail aujourd'hui, si isolée qu'elle puisse apparaître, s'il apparaît pour les professionnels comme une ressource dans l'action, parfois vécue sur le mode problématique de l'absence, il apparaît pour le chercheur en clinique de l'activité comme un relais essentiel de son action et du coup, l'objet principal de son activité: l'élaboration subjective et collective de l'expérience grâce à une méthodologie d'analyse de l'activité est l'objet de l'activité du chercheur, qui cherche ainsi à vivifier le genre professionnel. D'instrument de travail, le genre professionnel devient ainsi objet de l'activité développementale d'analyse. Nous visons à travers le collectif à l'extérieur de l'individu, le développement du collectif à l'intérieur de lui et entre eux.

## RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- Caroly, S. (2002). Différences de gestion collective des situations critiques dans les activités de service selon deux types d'organisation du travail. *Pistes*, 4,1.
- Clot, Y. (2001). *La fonction psychologique du travail*. Paris, PUF.
- Clot, Y. (2005). *L'autoconfrontation croisée en analyse du travail: l'apport de la théorie bakhtinienne du dialogue*. In L. Filliettaz & J.P. Bronckart (Eds), *L'analyse des actions et des discours en situation de travail* (pp. 37-55). Louvain-La-Neuve: Peeters.
- Clot, Y. (2008). *Travail et pouvoir d'agir*. Paris: PUF.
- Clot, Y., Faïta D., Fernandez G., & Scheller, L. (2001). *Les entretiens en autoconfrontation croisée: une méthode en clinique de l'activité*. *Education permanente*, 146, 17-25.
- Faïta, D., Clot, Y., Cru, D., Dagan, R., Doray, B., Falcetta, N. Gutierrez, G., Pellegrin, B. (1996). *Signer la ligne. Les aspects humains de la conduite des trains*. rapport de recherche pour la SNCF et le CCE/SNCF, IREPT.
- Hutchins, E. (1995) *Cognition in the wild*. MIT Press.

- Fernandez, G. (2004). *Développement d'un geste technique. Histoire du freinage en gare de Nord*, thèse de doctorat en psychologie, Paris, CNAM.
- Engeström, Y. (2008). *From Teams to Knots. Activity-theoretical studies of collaboration and learning at work*. Cambridge University Press.
- Kloetzer, L., Moralès, M.-A., Pariès, J. & Irion. (2005). Améliorer la sécurité en salle d'accouchement en approfondissant la coopération inter-métiers: une expérience aux Hôpitaux Universitaires de Genève. *Risques et Qualité*, II(2).
- Oddone, I., Re, A. & Briante, G. (1977/1981) *Redécouvrir l'expérience ouvrière. Vers une autre psychologie du travail?* Paris, Editions sociales.
- Quillerou-Grivot, E. (2011). *La fonction psychologique et sociale du collectif dans la santé au travail: le cas de l'activité d'opérateurs de montage automobile*. Thèse de doctorat en psychologie du travail, CNAM, Paris.
- Roger, J.L. (2007). *Refaire son métier. Essai de clinique de l'activité*. Erès, Toulouse.
- Seppänen, L. (2012). *Mediation and re-mediation between customer and social services for divorced families*. Présentation au séminaire de l'équipe de psychologie du travail et clinique de l'activité du CRTD, CNAM, Paris, 11 décembre 2012.

